

Digitized by the Internet Archive
in 2022 with funding from
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761115484636>



Agriculture and Agri-Food Canada

2002-2003
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities



Canada

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of three parts:

Part I – The Government Expenditure Plan provides an overview of federal spending and summarizes both the relationship of the key elements of the Main Estimates to the Expenditure Plan (as set out in the Budget).

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before 1 March.

Part III – Departmental Expenditure Plans which is divided into two components:

- (1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail on a business line basis and contain information on objectives, initiatives and planned results, including links to related resource requirements over a three-year period. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are tabled in the spring and referred to committees, which then report back to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).
- (2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of accomplishments achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented by
the Minister of Public Works and Government Services, 2002

Available in Canada through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing (PWGSC)
Ottawa, Canada K1A 0S9

Telephone: 1-800-635-7943
Internet site: <http://publications.pwgsc.gc.ca>

Catalogue No. BT31-2/2003-III-1

ISBN 0-660-61762-5

TABLE OF CONTENTS

Part I

ESTIMATES

Revenue from Sales of Agricultural Products

Expenditures on Agriculture

Part II

AGRICULTURE AND AGRI-FOOD CANADA

2002-2003

REPORT ON PLANS AND PRIORITIES



TABLE OF CONTENTS



Part I

MESSAGE FROM THE MINISTER	5
MESSAGE FROM THE SECRETARY OF STATE FOR RURAL DEVELOPMENT	7
MANAGEMENT REPRESENTATION	9

Part II

DEPARTMENTAL OVERVIEW	10
What's New	10
Operating Environment	11
Our Strategic Response	12

Part III

AGRICULTURE AND AGRI-FOOD CANADA'S STRATEGIC PLANS	17
Security of the Food System	18
Health of the Environment	26
Innovation for Growth	30
HORIZONTAL AND GOVERNMENT-WIDE INITIATIVES	40
Canadian Rural Partnership Initiative	40
Co-operatives Secretariat	45
Sustainable Development Strategy	46
Market and Investment Activities	47
SUPPLEMENTARY INFORMATION	48
Canadian Pari-Mutuel Agency	48
National Farm Products Council	51

Organization

Our Management Framework	57
Accountability	58
Departmental Planned Spending	59

Annex I

FINANCIAL INFORMATION	62
-----------------------------	----

Annex II

FURTHER INFORMATION	68
The Agriculture and Agri-Food Portfolio	68
How to Reach Us	69
Legislation Administered by the Minister of Agriculture and Agri-Food	72

MESSAGE FROM THE MINISTER

This *Report on Plans and Priorities* (2002-2003) outlines a new architecture for an agricultural policy that will brand Canada as the world leader in food safety, innovation and environmentally responsible production.

In June 2001, I, along with my provincial and territorial counterparts, agreed on an unprecedented national action plan for agriculture, aimed at building a strong and vibrant sector able to stand up to the challenges of the 21st century.

Those challenges are significant, both at home and abroad. Our producers face an intensely competitive global marketplace. The fast pace of scientific discovery brings additional challenges and tremendous opportunities. As well, consumers around the world are demanding safe, high-quality food, produced in an environmentally responsible manner.

Agriculture and Agri-Food Canada, its partners and stakeholders are working to respond to consumer demands and seize the opportunities these changes present.

We are working with producers, industry, stakeholders and interested Canadians to develop and implement five key elements under an Agricultural Policy Framework: risk management; food safety and quality; environmental stewardship; renewal; and science and innovation. Together, these elements form a policy architecture that will fundamentally transform Canadian agriculture and help move our sector beyond crisis management to success in the 21st century.

Through initiatives developed under this framework, producers will have access to the tools they need to meet emerging challenges in food safety and the environment. Renewal programming will offer a range of skills and learning to help producers expand their businesses and seek new opportunities. Science will be expanded beyond traditional productivity



LYLE VANCLIEF

"To be the best in the 21st century world of agriculture, doing the right thing isn't enough. We've got to do them better than anyone else."

*Lyle Vanclief
Minister of Agriculture and Agri-Food*

applications to deal with opportunities in the bio-economy. And long-term, business risk management programming will provide a stable and predictable environment to avert risks, encourage innovation and improve income prospects.

These five elements, working in an integrated way, are key to branding Canada, so that we can maintain existing markets, capture new customers and niche markets for premium products, and ensure continued growth and increased prosperity for the Canadian agriculture and agri-food sector.

The Government of Canada recognized the importance of acting now to achieve this integrated, financially sustainable architecture and tangibly demonstrated its support for such action in its budget of December 2001 by making a commitment to provide its share of long-term, predictable funding.

Agriculture and Agri-Food Canada has aligned its strategic outcomes in support of this architecture, which will help us put Canadian agriculture and food first in the eyes of consumers, both at home and abroad.



Lyle Vanclief
*Minister of Agriculture and Agri-Food
and Minister Coordinating Rural Affairs*



MESSAGE FROM THE SECRETARY OF STATE FOR RURAL DEVELOPMENT

Rural and remote communities make a significant contribution to the economic, social, environmental and cultural fabric of our nation and ultimately to the quality of life that all Canadians enjoy. But Canada's rural communities face unique challenges of geography, distance from markets, a small population base and reliance on industries that can be vulnerable to changes in the economic climate, and to the forces of globalization and urbanization. The Rural Secretariat, and the Canadian Rural Partnership (CRP) it administers, are housed within Agriculture and Agri-Food Canada and work with 29 federal departments and agencies to create conditions that will sustain and enhance rural Canada. Over the past four years, the Partnership has developed an innovative horizontal approach to rural development by applying the Rural Lens to all federal policies and engaging citizens in face-to-face dialogues with their government to ensure a bottom-up approach to policy that reflects the needs of rural and remote residents. This has allowed communities themselves to come up with local solutions to local challenges.

The second National Rural Conference in Charlottetown in April 2002, will set the stage for more interaction between the Government of Canada and its rural citizens, as we continue to shape the future together. I look forward to continuing the inclusive approach to building stronger, more vibrant communities across the country.

The federal budget in 2001 again confirmed the federal government's commitment to ensuring that rural and remote citizens have full access to the opportunities that Canada provides. The budget built on key investments in rural priorities, such as infrastructure, business development, healthcare and agriculture. The Government has announced a new Agricultural Policy Framework that will help the industry to move from managing crisis towards a framework for sustainability in the years ahead. A strong agriculture sector will contribute to strong rural communities. The budget also contained a renewed commitment



ANDY MITCHELL

"A strong Canada can only exist when its component parts, rural and urban, are healthy and its citizens have the opportunity to access the wealth of the nation."

*Andy Mitchell
Secretary of State
(Rural Development)
(Federal Economic Development
Initiative for Northern Ontario)*

to make high-speed Internet service available to rural and remote Canada so that our communities can compete in the global marketplace.

The Co-operatives Secretariat is another tool that contributes to the sustainability of vibrant rural communities. The Government supports citizens in creating co-operatives to acquire services that are not available through other providers, and is eager to partner with citizens to expand and promote these co-operatives. A project is being developed that will support the co-operatives sector by building the knowledge, skills and capacity to deploy the co-operative model in new ways that create sustained economic opportunities for farm and rural communities.

In essence, the Government of Canada strives to work with provincial and territorial governments to explore new ways to ensure that all Canadians, regardless of where they live, have access to services and programs. It is clear to me that a strong Canada can only exist when its component parts, both rural and urban, are healthy and its citizens have the opportunity to access the wealth of this great nation.



Andy Mitchell

Secretary of State

(Rural Development)

(Federal Economic Development Initiative for Northern Ontario)



MANAGEMENT REPRESENTATION

We submit, for tabling in Parliament, the 2002-2003 *Report on Plans and Priorities* (RP&P) for Agriculture and Agri-Food Canada.

To the best of our knowledge, the information:

- accurately portrays the Department's mandate, plans, priorities, strategies and expected key results of the organization;
- is consistent with Treasury Board policy, instructions, and disclosure principles;
- is comprehensive and accurate; and
- is based on sound underlying Departmental information and management systems.

We are satisfied with the quality assurance processes and procedures used for the preparation of the *Report on Plans and Priorities*.

The *Planning, Reporting and Accountability Structure* (PRAS), on which this document is based, has been approved by Treasury Board Ministers and is the basis for accountability for the results achieved with the resources and authorities provided.



SAMY WATSON



DIANE VINCENT

Samy Watson
Deputy Minister

Diane Vincent
Associate Deputy Minister

DEPARTMENTAL OVERVIEW

"Our collective vision is for a Canadian agriculture sector in the 21st century that is strong and healthy, with access to international markets, and one in which consumers have complete confidence in our products."

Lyle Vanclief
Minister of Agriculture and Agri-Food

June 28, 2001

WHAT'S NEW

The federal government made a commitment in the 2001 Speech from the Throne to "...help Canada's agricultural sector move beyond crisis management — leading to more genuine diversification and value-added growth, new investments and employment, better land use, and high standards of environmental stewardship and food safety."

In June 2001, federal, provincial and territorial Ministers of Agriculture unanimously agreed on a common vision to make Canada the world leader in food safety, innovation and environmentally responsible food and agricultural production.

To be the world leader, Ministers are pursuing the following priorities:

- help producers adapt to the changes occurring in the agriculture sector, through programming that addresses their unique needs;
- improve producers' ability to manage the inherent risks of farming through risk management programming that encourages proactive risk mitigation, innovation and adaptation;
- enhance the sector's environmental performance, through accelerated on-farm environmental action;
- build on Canada's reputation as a producer of safe, high quality food products, by strengthening on-farm food safety systems and working to secure their international recognition, as well as through the development of identity-preserving tracking and tracing systems throughout the food chain; and
- help the sector create economic opportunities through the strategic and responsible use of science, with innovative new agriculture-based products, and strengthen environmental stewardship and food safety with new practices.

Integrated action on these five priority areas will make Canada the world leader and allow us to “brand” Canada in international markets as the world’s foremost supplier of safe, environmentally responsible and innovative agricultural products.

Together, these five integrated priorities and their application in achieving Canada’s international trade objectives, form the Agricultural Policy Framework that outlines a new policy and program architecture for the 21st Century.

OPERATING ENVIRONMENT

The Canadian agriculture and agri-food sector is a complex, integrated multi-billion dollar chain. The sector generates about eight percent of Canada’s GDP, is Canada’s second largest producer of primary products and is the largest manufacturing sector in seven of the ten provinces. It is the third largest exporter of agriculture and agri-food products in the world, generates one of every seven jobs in Canada and contributes \$5 billion to \$7 billion to Canada’s trade surplus every year.

At the dawn of the 21st century, powerful, intertwined forces of change are fundamentally reshaping this important part of the Canadian economy.

While traditional risks from weather, pests, disease and market fluctuations remain important, these are not the only challenges ahead. The Canadian agriculture and food sector faces:

- **Intensified international competition.** Globalization is transforming agriculture. New technologies have increased productivity, fueling long-term commodity price declines. This decline has been further amplified by liberalized trade, which has increased competition, particularly from low-cost nations. Reduced demand is also a factor. Nations that were once importers are now moving toward self-sufficiency. Some nations have responded to these pressures by providing high subsidies, putting additional downward pressures on prices.

A new round of World Trade Organization talks successfully launched at Doha, Qatar, will provide a strong platform for Canada to fight for a reduction in these trade-distorting subsidies.

At the dawn of the 21st century, Canada’s agri-culture and food sector faces intensified international competition, growing consumer concerns about the safety and quality of the food they eat, significant advances in science, and the shift to becoming a more complex, knowledge-based sector that will require the acquisition of new skills.

- *Consumers worldwide are demanding more information* about the safety and quality of their food and how it is produced. After September 11, 2001, security concerns, including food safety, have moved to the top of the agenda everywhere.
- *Advances in science*, meanwhile, are providing opportunities for improvements in farm productivity, food safety and environmental stewardship. They also create opportunities to generate new sources of revenue from innovative products.
- The agriculture and agri-food sector is *becoming an increasingly complex, knowledge-based sector*. To stay competitive, producers will need to develop new skills.

The Agricultural Policy Framework addresses the complexity and interrelationship of all of these forces of change, and will provide a platform for federal, provincial, territorial governments, the sector and other stakeholders to continue to work together to achieve success and prosperity in the 21st century.

OUR STRATEGIC RESPONSE

In fiscal year 2002-2003, the Department will use the architecture outlined in the **Agricultural Policy Framework** to deliver on the Department's Vision and Strategic Outcomes. These are outlined in Figure 1.

On the domestic front, an integrated Department-wide approach to achieving our Strategic Outcomes will position Canada to increase innovation and self-reliance and create a vibrant, sustainable and competitive agriculture and agri-food sector.

Through leadership in food safety, the environment, renewal, and science and innovation, the Department will help to provide the tools producers need to meet the challenges ahead. A new business risk management system will accelerate the adoption of these tools and provide a basis for producers to expand their incomes.


Figure 1

Agriculture and Agri-Food Canada's Strategic Plan



"The Agricultural Policy Framework will help the sector move beyond crisis management...and deliver improvements in the environment, science and innovation, skills and learning, rural development and a strong federation."

*Lyle Vanclief
Minister of Agriculture and Agri-Food*

Hazard Analysis and Critical Control Point food safety systems, or HACCP, is based on the effective management of hazards at critical control points along the entire food chain. 

The objectives of the Agricultural Policy Framework can only be achieved through teamwork and a focus on integrating the diverse skills and knowledge of staff, wherever they are in the Department. This requires working diligently to adopt modern management practices to support this team approach. For example, in fiscal year 2002-2003, Agriculture and Agri-Food Canada will integrate all of its scientific efforts into four National Science teams, which will be described later in this report. (See page 34)

The Department's focus on five priorities of the Agricultural Policy Framework establishes a new architecture with a clear focus on Canadian and global consumers. It increases emphasis on value-added food and agriculture-based non-food products designed to meet specific market requirements. It also places particular emphasis on environmentally responsible production practices, safety, quality and innovation. Taking coordinated action on all of the elements of the Agricultural Policy Framework would fundamentally redefine farming, so that in five years there would be:

- on-farm food safety systems and field-to-fork tracking and tracing of Canadian food products;
- comprehensive environmental action covering all farms;
- risk management as an everyday part of doing business for producers;
- support for producers to make informed choices, and assistance to follow through on them; and
- learning opportunities to keep producers on top of the latest scientific, risk management, strategic planning and technical advances.

To address consumer and citizen concerns about **food safety** and the **environment**, the Department will work with other governments and the sector to focus on developing and implementing product tracking and tracing systems; on-farm Hazard Analysis and Critical Control Point (HACCP); food safety systems; and on-farm environmental action plans.

A focus on **risk management** and **renewal** helps the ongoing modernization of the sector. Action on these priorities will provide sector participants with effective tools, skills and knowledge needed to manage and succeed in modern agriculture.

The promise that **science** and innovation holds for Canadian agriculture can be fulfilled by maximizing partnership opportunities throughout the agriculture and agri-food system value chain — from farm inputs to producers to processors to distributors — with consumers being the ultimate beneficiaries. Responsibly applying science and technology to the design, development and commercialization of safe, environmentally responsible food and non-food products will require significant emphasis on the development of a Canadian agri-innovation system.

Leadership in the five priority areas of the Agricultural Policy Framework will help Canada achieve greater success in **trade** in international markets. With the new architecture in place, we will help brand Canada as the world leader in food safety, innovation and environmentally responsible production. This will help us expand existing markets and develop new ones, particularly niche markets for premium products. It will help to ensure that Canadian producers and processors have access to global markets free of unjustified technical restrictions and other trade barriers. Also, it will contribute significantly to building stronger rural communities.

To ensure that Canada's excellence in these areas is recognized around the world, the Department will work with its partners to better coordinate and promote efforts on market development and investment, international development and technical assistance, trade policy and technical trade issues.

In a trade environment where developing countries increasingly feel shutout and technical issues are increasing in importance, an integrated approach to the Agricultural Policy Framework's priorities will help us build alliances with these countries and to assist them in the development of the tools and skills needed for success. Our involvement will allow us to play a leadership role in trade negotiations, setting standards and addressing technical issues affecting global trade. This world leadership position will help secure a solid future for the agriculture and agri-food sector, thereby contributing to a higher quality of life for all Canadians.




AGRICULTURE AND AGRI-FOOD CANADA'S STRATEGIC PLANS

This section of the report highlights the Department's priorities for the fiscal year 2002-2003, and states how these priorities will contribute to achieving our Vision, three Strategic Outcomes and eight Key Result Commitments, which are shown below.

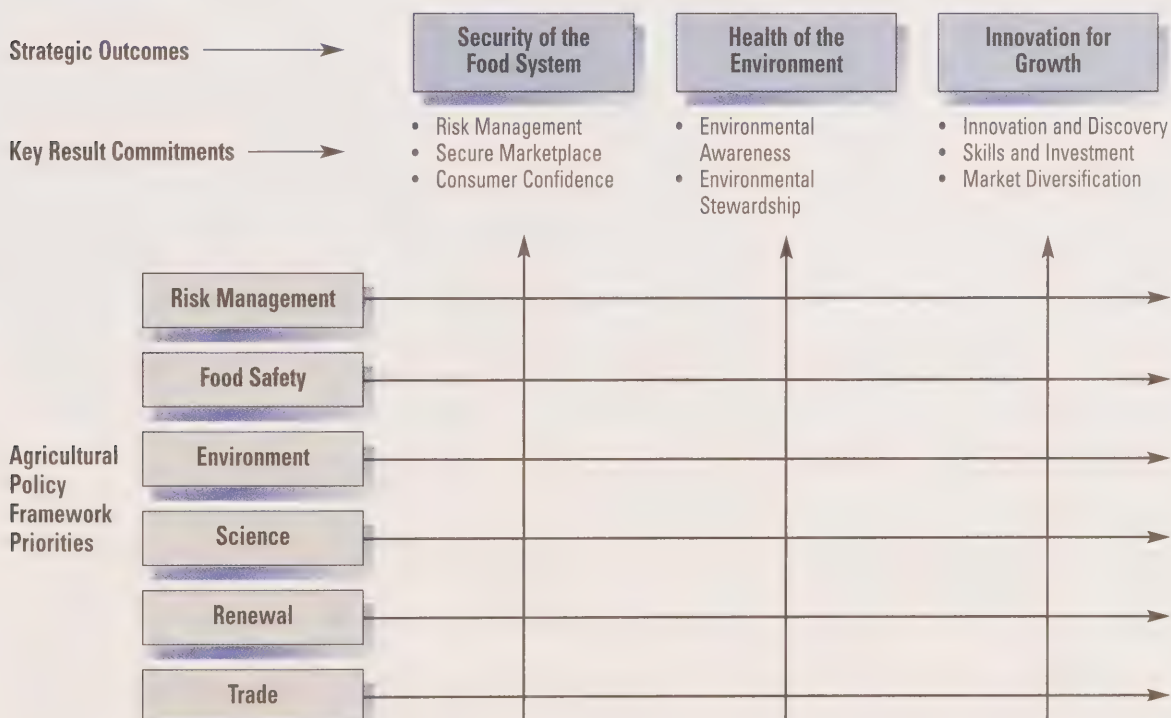
The priorities, articulated in the Agricultural Policy Framework, will have an impact across all three of the Department's Strategic Outcomes.

Also contained in this section of the report is an overview of the benefits of these initiatives to Canadians and how the Department will measure those benefits.

In our continuing effort to provide Canadians with on-line access to information and services, we are including web links to more information and key outcomes and highlights. These links are indicated by  and are listed at:

<http://www.agr.gc.ca/rpp/links>

CROSSWALK BETWEEN AAFC'S PRIORITIES AND STRATEGIC OUTCOMES



Security of the Food System

STRATEGIC RATIONALE

In the January 30, 2001 Speech from the Throne, the Government committed to “... help Canada’s agricultural sector move beyond crisis management — leading to more genuine diversification and value-added growth, new investments and employment, better land use, and high standards of environmental stewardship and food safety.”

Moving beyond crisis management is key to the long-term security of the food system. This requires the effective management of the risks associated with agricultural production. Canadian producers have always faced a range of risks to their incomes, including forces of nature such as drought, hail and insects, and market-based forces such as price swings. These traditional risks are being joined by **food safety** and the **environment**, which reflect consumers’ growing concerns and interests in the safety of their food, and the impact of agriculture on the environment.

The current suite of safety net programs was developed at different times in response to various farm income pressures. A review of current programs has shown that this has led to a lack of cohesiveness and consistency among programs. While these programs do work to provide producers with income stabilization in response to short-term pressures, they do not adequately meet the needs of producers looking to find ways to mitigate risks, innovate or improve the viability of their farm operations. They also do not address income risks associated with **food safety** and the **environment**.

To effectively support the security of the food system, the Department’s programs must help Canadian producers take a more forward-looking, business-like approach to integrated **risk management** and adaptation with a view to enhancing future farm income potential.

Consumers are increasingly knowledgeable and discerning in their food purchases and are demanding greater choice. Their confidence in the food system is key to its long-term security.

Food safety has always been important to consumers, but recent high-profile events around the world have raised awareness and expectations about **food safety**. Increased movement of goods and people have made outbreaks of diseases or pathogens within the food production and processing chain more difficult to contain. Further complicating matters is the fact that as a product moves through the production and processing chain and beyond, its origin becomes increasingly difficult to define.

To maintain their markets, suppliers of food and agricultural products must develop and implement integrated systems that demonstrate to both existing and potential consumers their ability to deliver products that are safe, high quality and produced in an environmentally responsible manner. Until recently, the sector's efforts at enhancing **food safety** have primarily been focussed beyond the farm gate (e.g. food processing, etc.).

Producers are now taking steps to develop on-farm food safety systems that are integrated into a single "field-to-fork" food safety continuum. This would provide effective tracking and tracing of our food and agricultural products and allow specific products to be removed from the market quickly and efficiently. To be effective, tracking and tracing systems must be applied consistently and nation-wide to preserve the identity of a product as it moves through the food production and processing chain.

The Agricultural Policy Framework provides the policy platform for governments and all parts of the sector to work together to develop a food product tracking and tracing system. This system will assist the agriculture and agri-food sector to manage risks associated with **food safety**, ensure the safety of our products, help to open up new markets and maintain our existing market share. At present, these systems are at different stages of development across commodities and across the country.

The responsible application of **science** can create additional economic opportunities for the agriculture and agri-food sector by providing leading edge products and processes to truly diversify the sector into new markets such as nutraceuticals, sources of medicinal substances or renewable fuels. **Science** will continue to play a key role in ensuring the security of Canada's food system by improving the productivity of the sector and the safety of its products. At the same time, advances in **science** can strengthen **environmental** stewardship.

To fully realize the income potential of the Canadian agriculture and agri-food sector, a focus on secure access to international markets is required. In this regard, **trade** negotiations and the resolution of technical **trade** issues will continue to be a critical factor to income security on the farm. International **trade** policy and regulation are becoming increasingly **science** and technology dependent. Thus, the Department and sector must have quick access to the right scientific knowledge and tools to ensure market access.

OPERATING ENVIRONMENT

In 2002-2003, the Department plans on spending \$1,304.9 million to achieve its **Security of the Food System** Strategic Outcome. Planned spending and human resource requirements for the fiscal years 2002-2003 to 2004-2005 are summarized in the following table. Detailed financial estimates are found later in this report in the section called "Departmental Planned Spending."

PLANNED SPENDING AND FULL-TIME EQUIVALENTS: SECURITY OF THE FOOD SYSTEM

Forecast Spending 2001-2002		Planned Spending 2002-2003		Planned Spending 2003-2004		Planned Spending 2004-2005	
\$ millions	FTE	\$ millions	FTE	\$ millions	FTE	\$ millions	FTE
1,980.5*	1,248	1,304.9	1,261	750.6	1,261	723.2	851

* Reflects the best forecast to the end of the fiscal year, with adjustments totalling \$643.4 million, including Supplementary Estimates.

The decrease in funding levels over time is attributed to: the supplementary funding in Fiscal Year 2001-2002 to address the urgent farm income needs of producers; the sunsetting of the dairy program and completion of payments under the Agriculture Income Disaster Assistance Program in Fiscal Year 2001-2002; and the sunsetting of the current federal-provincial-territorial risk management funding framework which expires on March 31, 2003.

At a meeting in Whitehorse in June 2001, Federal, Provincial and Territorial Ministers of Agriculture agreed in principle to an Agricultural Policy Framework covering **risk management**, **food safety**, the **environment**, **science** and **renewal**.

In the Federal Budget of December 2001, the Government affirmed its commitment to this framework and confirmed that *"...we will provide our share of the long term, predictable funding that will support the new approach to agriculture."*

Federal, Provincial and Territorial governments are in the process of developing the details for this Agricultural Policy Framework, with a view to confirm funding beyond March 31, 2003.

STRATEGIC RESPONSE

A secure food system that is the world leader in the production and distribution of safe high-quality food, produced in an environmentally responsible manner, requires a focus on effective **risk management**, access to secure markets and consumer confidence in our products.


Agriculture and Agri-Food Canada's focus on the **risk management** priority will contribute to the Security of the Food System by helping producers adapt and realign their farm businesses to meet the challenges of the 21st century.

The Department will work with producers, provinces and territories to usher in a new era in **risk management**. While safety nets have been about maintaining farm income through passive support based on historical performance, **risk management** is about improving farm income by adapting and expanding farm businesses and taking proactive steps to avert future income declines. The approach to **risk management** for the 21st century will:

- encourage producers to be proactive and take greater responsibility for managing the risks facing their farming operations;
- reward and encourage the adaptation and innovation that makes a stronger future for the farming operations;
- reflect the whole business, not just selected aspects of it, as all activities on the farm affect the overall level of risk;
- provide comprehensive coverage through tools to address risks;
- facilitate long-term planning by producers and governments by providing predictable and stable programming; and
- be national in scope to both reduce the threat of trade retaliation and to ensure a more affordable and equitable approach.

The Department will enhance producer access to its farm financial programs, services and information. A new service delivery model will streamline delivery, reduce costs and provide new and better services to clients. This project will fundamentally change the delivery and administration of farm programs totalling billions of dollars, positively impacting thousands of producers, financial institutions and provincial and territorial governments.

The Canadian Adaptation and Rural Development Fund, or CARD, will be instrumental in providing a foundation from which to build the APE.

Through its unique governance and performance management framework, CARD engages the agriculture and agri-food sector to identify issues, test and develop best practices, and increase industry's awareness of the means to adapt to changing global market conditions. 

This new approach will encourage producers to be forward-looking and invest with confidence to reap the benefits of future growth. It would be comprehensive, reflect the whole farm business and be integrated with **renewal**, the **environment**, **food safety** and **science**.

To ensure effective and efficient delivery of programs, we will work together with provincial and territorial governments to develop program attributes, business processes and governance structure to meet our objectives. The Department will design and build the infrastructure needed to improve risk management program delivery.

In order to respond to consumer concerns about **food safety**, Agriculture and Agri-Food Canada will work with producers, provinces, territories and other federal departments, to design and implement systems to enhance **food safety** throughout the food chain. The Department will provide a policy and program environment for all stakeholders to collaborate on:

- enhancing on-farm food safety through adoption of on-farm food safety plans based on the Hazard Analysis and Critical Control Point (HACCP) approach to **food safety**;
- linking all the existing **food safety** systems together to provide field-to-fork tracking and tracing of food products; and
- developing quality assurance programs.

The benefits of these systems also extend beyond disease surveillance of animal populations or the identification of contaminated batches of food products. This tracking and tracing system will contribute to the development of product segregation systems to preserve the integrity of Canadian agricultural products throughout their distribution, allowing producers and processors to service niche markets.

To help producers manage risks associated with the impact of agriculture on the environment, the Department will continue to work with the sector, provinces and territories on the development and implementation of comprehensive farm **environmental** planning. This planning is designed to help producers improve their stewardship over Canada's water, soil, air and biodiversity, and strengthen the health of Canada's environment.

Agriculture and Agri-Food Canada's **science** capacity will play a key role in achieving our objectives. The Department will continue to develop the knowledge and technology that is the foundation for development within the sector.

Managing risks effectively will provide for **renewal** of the sector. The Department will work to ensure that the sector has the tools it needs to adapt to a continuously changing market and technical environment. Agriculture and Agri-Food Canada will support Canadian producers in their pursuit of operating competitive, viable businesses or finding alternatives, through programs such as the Canadian Adaptation and Rural Development (CARD) program. The Department will work with its partners to provide access to programs and services that will improve the business and technical skills of producers and lead to greater opportunities both on and off the farm.

Much of Canada's economic growth is driven by exports, and this is particularly the case with agriculture and agri-food. The Department takes a leading role in advancing and protecting Canada's agricultural **trade** interests, in terms of market access, in a number of fora. To ensure that Canada has access to a secure domestic and international marketplace for the sector's food and agricultural products, it will, in cooperation with other departments, provincial and territorial governments and the sector, continue to strive for stronger **trade** rules and a level playing field. The Department will also continue to build international support for Canada's **trade** policy objectives and to defend our interests.

Our **science** capacity will be used to further our **trade** policy objectives. The Department will provide the **science**, tools and expertise to develop a strategic approach to addressing more demanding science-based technical requirements, both at home and in international markets. This means continuing a collaborative approach to develop successful, science-based positions on technical **trade** issues in international agreements such as the Biosafety Protocol, Sanitary and Phytosanitary Measures (SPS) Agreement, and Codex.

Agriculture and Agri-Food Canada will cultivate strategic alliances with like-minded developed and developing countries, and build international support for Canada's negotiating position at the World Trade Organization (WTO). Additionally,

Science provides critical technical support to our trade objectives. The Department's vast culture and herbarium collections provided researchers the material to quickly develop an effective soil sampling process. This allowed the Canadian Food Inspection Agency to demonstrate our success at controlling and eradicating potato wart in P.E.I.

In November 2001, WTO member countries agreed to launch a new round of global trade negotiations to be concluded by January 1, 2005. The agenda for the next round of negotiations will benefit Canadians and our economy.

The Agricultural Policy Framework will position the agriculture and agri-food sector to meet and even exceed consumer expectations and will be the essence of growth and competitiveness in the 21st century.

the Department will develop and implement a strategy for broader consultation on **trade** issues, including outreach to grassroots organizations. The Department will also pursue regional and bilateral trade agreements to accelerate the expansion of market access, broaden potential market gains and keep up the momentum on trade liberalization. Initiatives include the Free Trade Area of the Americas; the Canada-Central America Four Free Trade Agreement negotiations (El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua); Costa Rica; Singapore; the Caribbean Common Market; and the European Free Trade Association.

Agriculture and Agri-Food Canada will work on a more comprehensive approach to help the developing world by linking Canada's technical assistance activities with its trade policies and market development strategies. The Department will focus on assistance that will help developing countries benefit from **trade**. It will ensure that all foreign governments are aware of all Canadian technical assistance activities; develop strategies for key developing countries that integrate all technical assistance, market development and trade policy activities; and enhance, in close consultation with governments and the sector, Canada's leadership role in agriculture, and challenge other countries to do more in the developing world.

BENEFITS FOR CANADIANS

Better management of risks will ultimately contribute to a strong sector, improved farm incomes, and producers who are better able to compete and succeed in tight global markets. Working with our partners, we will focus on developing a comprehensive and integrated architecture that allows for better management of economic, market, **environmental** and **food safety** risks. Our success will be measured by the change in stability of farm incomes, the percentage of eligible producers participating in programs, percentage of Canadian farm production covered, and market-driven diversification. Through action on our priorities, we will also:

- enhance producer access to the Department's farm financial programs, services and information by completing the Department's on-line service-delivery initiative. This will help streamline delivery, reduce costs, and provide better

service to clients. It will also improve services to producers, many financial institutions, and provincial and territorial governments;

- identify and address factors constraining producers' access to capital, and help the sector expand, diversify or make adjustments that contribute to its long-term security;
- support Canadian producers in their pursuit of operating competitive, viable businesses. This will lead to sustainable economic growth for the sector and financial viability of producers over the longer term; and
- improve business and technical skills of producers that will lead to greater opportunities both on and off the farm. These skills will enhance producers' ability to make sound financial management decisions, formulate business plans to attract and secure their investment capital needs, and capture new niche markets and value-added opportunities in the marketplace.

Improved access to foreign markets will ensure a secure marketplace for our agri-food products and a more competitive sector. In 1998, the Canadian Agri-Food Marketing Council has set measurable targets aimed at increasing Canada's share of world agriculture and agri-food exports to 4 percent while increasing processed agricultural products exports to 60 percent of Canada's share of world agriculture and agri-food exports by 2005. Greater access to international markets for Canadian products will also translate into providing Canadians with a greater variety and choice of products through imports of safe, high-quality food products. Another indication of our success will be increased acceptance of Canadian trade negotiation positions.

Taking action to increase consumer confidence will build leadership and credibility in the area of **food safety** and will have a positive impact on the viability of the Canadian agriculture and agri-food sector. To increase consumer confidence in Canada's food and agricultural products, governments will work together to provide the policy environment to support producers and processors as they adopt enhanced food safety methods, such as Hazard Analysis and Critical Control Point (HACCP), throughout the value chain. In reporting to Canadians on our progress, the Department will measure increases in consumer confidence in our products, and provide indications of consumer concerns and trust in the sector.

Health of the Environment

STRATEGIC RATIONALE

Canadian producers have long understood that agriculture's long-term viability and prosperity depend on its ability to co-exist sustainably with the natural environment.

To ensure the quality and availability of Canada's **environmental** resources for present and future generations, Agriculture and Agri-Food Canada will address environmental concerns by working with private- and public-sector partners.

Farming has undergone significant changes in recent years. Producers are adapting to changing market demands, adopting new production technologies, and shifting towards larger, more intensive operations.

At the same time, public awareness and concern about these issues is growing. Canadians expect all economic sectors, including agriculture, to do their part to protect the environment.

Recent studies show that key **environmental** indicators like nutrient surpluses and emissions of greenhouses gases arising from agriculture, have been increasing. Canadians are also expressing concerns over the impact of agriculture on Canada's water quality and Canadian biodiversity.

Canadian producers recognize their responsibility as **environmental** stewards and many are taking proactive measures. However, coordinated action on all farms would significantly improve the quality of the environment. Producers must begin to:

- acquire the tools to understand the implications of their production decisions on the long-term sustainability of their farms;
- adopt new technologies and production practices that will help them reduce their negative impact on the environment; and
- implement comprehensive **environmental** planning for Canadian farms that contribute to the achievement of measurable and meaningful environmental goals in preserving water and air quality, healthy soils and biodiversity.

A consistent Canada-wide approach to agricultural sustainability will demonstrate to foreign buyers that Canadian agriculture and food products are being produced in an **environmentally** responsible manner. This will also assist the sector in capturing new markets and a greater share of existing ones by improving the attractiveness of Canadian products.

OPERATING ENVIRONMENT

In 2002-2003, the Department plans on spending \$172.4 million to achieve its **Health of the Environment** Strategic Outcome. Planned spending and human resource requirements for fiscal years 2002-2003 to 2004-2005 are summarized in the following table. Detailed financial estimates are found later in this report under "Departmental Planned Spending."

PLANNED SPENDING AND FULL-TIME EQUIVALENTS: HEALTH OF THE ENVIRONMENT

Forecast Spending 2001-2002		Planned Spending 2002-2003		Planned Spending 2003-2004		Planned Spending 2004-2005	
\$ millions	FTE	\$ millions	FTE	\$ millions	FTE	\$ millions	FTE
178.3*	1,426	172.4	1,441	160.7	1,439	161.0	1,439

* Reflects the best forecast to the end of the fiscal year, with adjustments totalling \$34.9 million, including Supplementary Estimates.


The decrease in funding levels over time is attributed to: supplementary funding in Fiscal Year 2001-2002; realignment of resources against business lines and fiscal years; as well as reductions for the sunsetting of programs.

STRATEGIC RESPONSE

Over the past decade, the agriculture and agri-food sector has made significant progress in addressing **environmental** concerns. However, important challenges remain. Agriculture and Agri-Food Canada will continue to work with the sector, provinces and territories to respond to these challenges.

To respond to growing concern about the impact of agriculture on Canada's soil, water, air, and biodiversity, the Department will work hand-in-hand with the sector, provinces and territories to

The agriculture and agri-food sector faces risk from erosion of biological resources important to agriculture. Decreasing soil, crop or livestock genetic diversity may increase vulnerability to pressures from changing pests, climate and market conditions.

Selected Canadian pastures will be studied to advance the knowledge of how management of grassland soils affects greenhouse gas balances. This research will guide Canada's approach to grazing management and its role in reducing emissions of greenhouse gases under the UN Framework Convention on Climate Change. 

make Canada the world leader in **environmentally** responsible agricultural production. Together, we will strive towards a healthier environment through the development of an integrated action plan that will work towards meaningful and measurable improvements in soil, water and air quality, and the sector's impact on biodiversity.

Among the efforts the Department will take are:

- research and development of new products and processes;
- measuring and monitoring of the impact of agriculture on the environment;
- developing tools for producers to address **environmental** concerns; and
- improved environmental information sharing.

To provide research and development, the Department will use its **science** capacity to develop new knowledge and technologies that will help minimize the impact of agricultural production on our natural resources, thereby maintaining sustainability. The Department will provide the research and development in agricultural practices to help Canada deliver on our international **environmental** commitment to reduce overall greenhouse gas emissions by six percent over 1990 levels by 2008.

Research will include developing best management practices and technologies to reduce the impacts of agriculture and food processing operations on water quality and quantity, and searching for new integrated pest management approaches to managing agricultural pests.

The Department's **science** capacity will also be directed at gaining a better understanding of how agriculture interacts with the environment.

To measure and monitor our progress and enable better targeting of policies and programs, the Department will strengthen and update the agri-environmental indicators that monitor the impact of agriculture on the **environment**. The Department will develop the National Agri-Environmental Health Analysis and Reporting Program (NAHARP) to improve and update these agri-environmental indicators and strengthen its **environmental** analysis capacity.

Agriculture and Agri-Food Canada will work with the sector, provinces and territories to provide producers with the tools and information that they need. Together we will work to develop technical skills in **environmental** protection and management, and provide on-line access to the detailed geographic information and interpretive models needed to plan agricultural growth by contributing to the development of the National Land and Water Information Service (NLWIS). This will include standardizing national and regional Geographic Information Systems to provide resource information to the public on soil, water, air, biodiversity, climate, irrigation and greenhouse gases.

The Department will continue to protect biodiversity and promote the sustainable use of biological resources. We will work with the sector, provincial and territorial governments, and other federal departments to develop an integrated biodiversity strategy that will focus on conserving and enhancing the biological resources on which agriculture relies. Our focus will be on:

- increasing our knowledge and understanding about biodiversity and improving access to such knowledge; and
- communicating the importance of the sector's stewardship efforts to reduce agriculture's impact on natural biodiversity, including soil, wildlife, habitat and species at risk.

In addition to the **risk management** initiatives such as the on-farm plans for **food safety** and **environmental** action, outlined under Security of the Food System, the Department will also examine the relationships between surface and ground water quality, and investigate the links between **food safety** and agricultural production.

The Department will work to incorporate **environmental** performance into market development initiatives. Agriculture and Agri-Food Canada will continue to identify market opportunities for green products and technologies. To capture new markets and a greater share of existing ones, we will also actively demonstrate to foreign buyers that Canadian agriculture and food products are being produced in an **environmentally** responsible manner.

Integrated Pest Management (IPM) is a strategy of pest control that uses a combination of crop rotations, cultivation, and biological and chemical pest controls. The main environmental benefit of IPM stems from the reduced reliance on synthetic chemical pesticides by incorporating non-chemical techniques into the pesticide management system. The goal of IPM is to keep pest population densities low enough to prevent economic damage while preserving natural predators and parasites and other beneficial organisms.

State of the art plant gene banks have been constructed in Saskatoon and Harrow. They contain world class biosystematics collections that preserve Canada's biodiversity.

To address concerns about the impact of agriculture on water, soil and air quality, research on manure management is being conducted, through the Matching Investment Initiative. Our partners include Natural Resources Canada, Environment Canada and the University of Manitoba.

BENEFITS FOR CANADIANS

Focusing resources on the environment will help to ensure that the sector is responding to citizens' concerns about the impact of agriculture on the environment. This will lead to well-informed decisions about adopting best practices, which will ultimately contribute to making Canada the world leader in **environmentally** responsible agricultural products. Our success will be measured by increased public awareness, satisfaction with the sector's interaction with the environment, and agricultural producers' understanding of **environmental** issues and knowledge of best practices.

Further investment in **science** to address concerns about the health of the environment will not just serve to improve public awareness of **environmental** impacts from agriculture, it will deliver the new products and processes that will help accelerate the transition to a renewable economy, and develop more sustainable production practices and processes. These will not only reduce the impact of the sector on the environment, but also serve to lower costs of production, increase farm incomes and keep the sector competitive.

Helping with the adoption of new products will truly diversify the sector and increase its capacity to respond to the changes in consumer attitudes. In addition, by encouraging the use of **environmentally** responsible production practices, the Department will ensure a strong platform for promoting our products in international markets, and help Canada set global **environmental** standards.

Innovation for Growth

STRATEGIC RATIONALE

The agriculture and agri-food sector has always been profoundly affected by **science**. The farm practices of today could hardly be imagined 50 years ago. The agricultural production and processing chain — from farm inputs to consumption — is also evolving.


In recent years, innovations and advances in **science** have made the pace of change quicker than ever. Rapid advances in such fields as biology and chemistry, combined with the ever-increasing power of new information and communications technologies, have led to a revolution in the bio-economy. This represents a fundamental change in the future architecture of the agriculture and agri-food system, and will offer greater opportunities to enhance the quality of life in rural communities.

Science will be key to creating additional economic opportunities for the agriculture and agri-food sector. The latest scientific developments offer many opportunities. New applications for agricultural commodities, such as nutraceuticals, sources of medicinal substances and renewable fuels, are being developed. The results will be increases in farm incomes through diversification of farm businesses, a shift in consumption from non-renewable to renewable resources, remediation of **environmental** issues and enhancements in food safety systems.

To become the world leader in agriculture and agri-food, Canada must move quickly to encourage research and development and get the resulting innovations into the hands of end users quickly. It is, therefore, important for the Canadian “innovation chain” to:

- foster a business environment that is conducive to research and development, and encourages public and private funding of agricultural research;
- promote the early application of research results; and
- increase knowledge within the sector about innovative technologies and practices.

The Department will apply our growing knowledge of living things in new ways. Bio-economy enhances our capability to create more opportunities for the sector.

Ontario soybean growers have been able to capture price premiums of up to 50 percent by being among the first to implement identity-preservation systems for their product. In addition, surveys of consumers show they would be willing to pay up to 10 percent more for food safety and quality assurance and environmentally responsible production. 

Responsibility for innovation within the sector is shared by many players. It is critical to strengthen the links and coordinate efforts among them. The capacity to engage in collaborative efforts among the various institutions throughout the research and innovation chain must also be strengthened and expanded.

The **renewal** of the sector to meet the challenges of the 21st century is dependent on our ability to master our expanding knowledge of the science behind agriculture and food. Additionally, technical and management skills must also be upgraded. For producers, acquiring new skills and knowledge on an ongoing basis will be key to maximizing opportunities.

Currently, training and skills development programs aimed at the agriculture and agri-food sector generally focus on traditional technical and basic farm-management skills. Like most other areas of the economy, the agriculture and agri-food sector should establish joint sector-government mechanisms to develop a national view of the skills and competencies that are necessary for growth through innovation.

In a more knowledge-based economy, producers need information about their current business and financial situation to make wise choices and decisions about their future. Better information dissemination is required to: maximize income through improvements to the farm operation; access capital; enhance income through additional economic activities on-farm; enhance the capacity to earn off-farm income; or choose non-farm options.

Attracting new investment to stimulate innovation and development in the Canadian agriculture and agri-food sector and in rural communities by improving the business climate is necessary for the **renewal** of the sector. Increased investment is also fundamental to growth in the agri-food sector, particularly in the key North American market.

Opportunities to pursue new cross-border product mandates, investments and technologies require an integrated approach to market development, investment, technical assistance, trade policy and international development as well as partnership

with the provinces. Investment and trade decisions are based on fundamental competitive advantages and the Department's new Agricultural Policy Framework will let us differentiate ourselves in terms of food safety, quality and environmental responsibility and brand ourselves as the best in the world.

Today's global consumers are more knowledgeable and sophisticated than ever before and have higher expectations for quality, safety, service and variety. To respond to this new global reality, we need to be innovative, adaptable and forward looking, and market the fact that Canada is the world's number one source of safe, high-quality food and food products.

OPERATING ENVIRONMENT

In 2002-2003, the Department plans on spending \$389.5 million to achieve its Innovation for Growth Strategic Outcome. Planned spending and human resource requirements for fiscal years 2002-2003 to 2004-2005 are summarized in the following table. Detailed financial estimates are found later in this report under "Departmental Planned Spending."

PLANNED SPENDING AND FULL-TIME EQUIVALENTS: INNOVATION FOR GROWTH

Forecast Spending 2001-2002		Planned Spending 2002-2003		Planned Spending 2003-2004		Planned Spending 2004-2005	
\$ millions	FTE	\$ millions	FTE	\$ millions	FTE	\$ millions	FTE
430.1*	2,901	389.5	2,620	368.7	2,619	371.4	2,618

* Reflects the best forecast to the end of the fiscal year, with adjustments totalling \$42.4 million, including Supplementary Estimates.

The decrease in funding levels over time is attributed to: supplementary funding in Fiscal Year 2001-2002; realignment of resources against business lines and fiscal years; as well as reductions for the sunseting of programs.

Of the approximately \$1 billion spent annually in Canada on agricultural research, one-third comes from Agriculture and Agri-Food Canada through its network of 19 research centres.

STRATEGIC RESPONSE

Science is the cornerstone to making Canada the world leader in the development of the food and agricultural products and services required by consumers, thereby ensuring the sector's future success and prosperity. The Department will work with provinces, territories and the sector to:

- enhance research and development efforts in the **environment**, **food safety** and quality, **renewal** and **risk management**;
- produce new economic opportunities generated from innovative agriculture-based products;
- collaborate and coordinate market, policy and scientific disciplines, research organizations and throughout the production and processing chain;
- accelerate the commercialization rate of intellectual property from publicly supported research; and
- increase domestic and foreign investment in Canadian agriculture.

The Department has been using **science** in the service of agriculture and Canadians for more than 100 years. Our traditional research focus has been on farm productivity, livestock and crops better suited to our climate and resistant to pests and disease, better yields, and lower costs of production through improved farming practices.

While work in these areas must continue, the Department will respond to the changing world by directing science capacity to develop the new products, processes and services that meet market demands and address consumer concerns on **food safety** and the **environment** and that contribute to building stronger rural communities.

In fiscal year 2002-2003, Agriculture and Agri-Food Canada will integrate all of its scientific efforts into four National Science Teams:

- Food Safety and Quality
- Environmental Health
- Sustainable Production Systems
- Bioproducts and Bioprocesses

The *Food Safety and Quality Science Team* will apply our research and capacity in the sector by addressing Canada's need for a safe, secure, nutritious, varied and high-quality food supply. Ongoing research includes improving processes and technologies that enhance **food safety** in the production of new and improved fresh and processed food products.

The *Environmental Health Science Team* will focus on developing the knowledge and technologies that minimize the impact of agricultural production on soil, air, water and biodiversity.

Under the Department's *Sustainable Production Systems Science Team*, research will be done on new crop cultivars with increased yields, resistance to disease, improved quality and higher levels of tolerance to environmental stress. Research and development will also be undertaken to ensure diversified and integrated animal production systems focusing on nutrition, animal health and manure management. Animal-welfare livestock production systems that focus on relieving animal stress through improved housing, husbandry and transportation systems will also be developed.

The national *Bioproducts and Bioprocesses Science Team* will help Canada profit from its abundant biomass resources. Agriculture and Agri-Food Canada will work with the sector to identify and act on opportunities for new products and processes; improve our analysis capacity through research into leading edge bioinformatics; and develop both commodity-oriented and value-added, biobased products and processes.

But research alone is not enough. To help the sector adopt the scientific advances, the Department will:

- foster public confidence, in both urban centres and rural areas, in government policy and regulatory capacity to address **science** issues;
- provide the knowledge base to help regulators, both at home and abroad, keep pace with discoveries; and
- share our knowledge of **science** with other countries.

To make our research dollars go further, the Department is working with other Departments to "cluster" federal, provincial, university and industry facilities in the same location thereby creating a synergy for innovation and discovery. It also maximizes the use of funding by sharing infrastructure. We are a major player in the Saskatoon success story, the world centre for Research and Development in agricultural biotechnology.

Canadian producers will continue to benefit from our research and development which has enabled the economic production of crops that are uniquely adopted to our growing seasons and climate.

Responding to the full range of issues and opportunities confronting the sector requires strong communication and collaboration among researchers at the various federal, provincial and territorial, academic and industry facilities. Scientists in the Department's 19 research centres will continue to engage their Canadian and international counterparts through a variety of formal and informal scientific research and technology development co-operative arrangements.

To remain at the forefront of Innovation and Growth, Agriculture and Agri-Food Canada will increase its capacity for incorporating science-based considerations into policy-making. The Department will develop and implement policies and intellectual property guidelines to promote and encourage commercialization of technology.

Investment is fundamental to the **renewal** of the agri-food sector and to build strong rural communities. Agriculture and Agri-Food Canada will work with the sector, provinces and territories on an integrated approach to targeting investment promotion. We will work together to address impediments to expansion and retention of investment. Work will also be undertaken with responsible policy-makers to explore options regarding long-term policy and regulatory issues.

The Department will work to attract new investment to stimulate innovation and development in the Canadian agriculture and agri-food sector and to foster sustainable development of rural areas, and will work with its partners to improve the business climate. The Department will provide strategic and practical market development assistance through its Agri-Food Trade Service. This service is the agri-food arm of the federal government's Team Canada Inc. It will provide services that take agri-food exporters and potential exporters from the initial enquiry stage all the way to foreign markets. This service provides simplified centralized access to international trade and market information, export trade counseling and assistance for export activities. This includes participation in trade shows, hosting trade missions and bringing Canadians together to promote "Made in Canada" products around the world.

During the next fiscal year, the Department will continue to address investor misperceptions about Canada's attractiveness as a place to invest.

Investment in the sector's human resources and in skills development in rural communities is also important to the sector's **renewal** efforts. During fiscal year 2002-2003, we will work to reach consensus among provincial and territorial governments and our industry partners on the sector's skills needs and how to help producers enhance and implement the skills required to succeed in the 21st century. The Department will also place more emphasis on continuous learning and knowledge transfer. For example, we will work together with the sector, provinces, territories and other departments to help provide producers with the strategic management skills they need to make their farms as profitable as possible. This will build on actions producers are already taking to help ensure they have the skills and expertise to manage their businesses and adapt to evolving consumer preferences and new scientific advances.

In order to ensure that Canada's excellence in the priority areas of the Agricultural Policy Framework is valued around the world and leads to increased international sales, the Department will work with its partners to develop an integrated international strategy that will allow Canada to differentiate its products in terms of food safety, quality and environmental responsibility in international markets. The Department will:

- work with government departments, provinces, territories and the sector to develop a Canadian branding strategy to gain recognition as the world leader for safe, high-quality food, produced in an **environmentally** friendly manner;
- develop and implement strategies that target key emerging countries by identifying fast-growth markets and developing "country strategies" that take an integrated approach to market development, investment, international development, technical assistance, **trade** policy and technical barriers, while continuing to build on progress in established markets; and
- ensure full information exchange and work with all levels of governments to open markets for Canadian products.

Canada has a well deserved reputation for high-quality food production. But it should also be known for its cost advantages in the North American marketplace as Canada holds a 7.5 percent Agri-food Cost Advantage over the United States in the agri-food processing sector.

The success of our crop development programs has generated impressive economic returns for Canadian taxpayers. For example, Canadian durum wheat is world renowned for its high quality and superior cooking performance and has captured 70 percent of the world market.

Through our Matching Investment Initiative (MII) program, we matched market-driven, private-sector research investments to a total of \$64 million in recent years. MII also provides significant employment opportunities for science graduate students with AAFC and our industry partners.

The Department will also develop a strategy to ensure Canada's new domestic policy agenda is integrated with our international activities. This strategy will allow better coordination of efforts on market development and investment, international development, trade policy and technical trade issues.

BENEFITS FOR CANADIANS

An enhanced focus on innovation and discovery will lead to the development of new and innovative products, processes, technologies and services that the sector and rural communities need to thrive in the new global economy.

Research on bioproducts and bioprocesses will lead to new, marketable, value-added products to truly diversify the sector. Additionally, it will lead to products to treat and prevent disease, and provide **environmentally** friendly alternatives to non-renewable resources such as fossil fuels.

The adoption of new and **environmentally** responsible products and processes will create competitive and economic advantages for Canada, positioning the agriculture and agri-food sector to capture domestic and global opportunities. Our success will be measured by the increased number of new agri-based products developed and marketed.

Ensuring that Canada has a business climate conducive to investment, particularly foreign direct investment, will drive the sector's ability to commercialize new and innovative products.

Investment in the sector and in rural communities will help producers succeed by encouraging them to hone their competitive skills and improve their business management capabilities.

Helping other producers to find alternative economic activity on their farms will lead to sustainable economic growth and investment for the sector and the financial viability of farm families over the long term. The number of new investments in the Canadian agriculture and agri-food system will be one of our indicators.

By focusing on market diversification, the Canadian agriculture and agri-food sector will have access to a broader range of markets, especially higher-valued product markets.

Producers will have greater opportunity to escape the persistent supply-driven fluctuations in prices, and reduce their reliance on commodity markets whose prices are trending downward in the long term. Such diversification will reduce the susceptibility to market downturns, increase the ability to manage risk, and reduce pressure for ad hoc assistance. The Department will track progress by measuring improvements in **trade** value and volume and the increase in new markets that we operate in. The increase in new products in existing markets and products in new markets will also be used as a measure of our progress. Both these indicators will be measured in markets for bulk, intermediate and high-value products.



HORIZONTAL AND GOVERNMENT-WIDE INITIATIVES

Horizontal and government-wide initiatives represent a better way of achieving results for Canadians in the 21st century.

Built on a framework of multi-departmental coordination and cooperation, these initiatives have federal government departments and agencies working together to deliver policies, programs and services in a timely and efficient manner. They are models of partnerships, which are key to success in our global knowledge-based economy.

The horizontal and government-wide initiatives that the Department is involved in include:

- Canadian Rural Partnership Initiative
- Co-operatives Secretariat
- Sustainable Development Strategy
- Market and Investment Activities

The first two initiatives are led by Agriculture and Agri-Food Canada.

CANADIAN RURAL PARTNERSHIP INITIATIVE

STRATEGIC RATIONALE

The Government of Canada's vision for rural Canada is:

- vibrant communities and a sustainable resource base contributing to our national identity and prosperity;
- citizens making informed decisions about their individual futures; and
- Canadians sharing the benefits of the global knowledge-based economy and society, and taking full advantage of opportunities for personal and sustainable community development.

Achievement of this vision will contribute to improving the quality of life for Canadians living in rural and remote Canada.

The 2001 Throne Speech confirmed the importance of rural Canada to our nation, and stated that we "... must ensure that every region, every province and territory, every community, and

every citizen has a strong voice and can contribute to building our nation. To bring the benefits of our prosperity to all communities, whether urban, rural, Northern or remote.” ... “Canadian communities of all sizes — whether urban or rural, Aboriginal or multicultural — face diverse challenges and have unique needs. The Government of Canada will strive to ensure that, wherever possible, its actions and programs are co-ordinated to help build local solutions to address diverse local challenges.”

The budget of December 2001, which stated that Canada’s rural and remote communities “...contribute significantly to the wealth and prosperity of our nation,” confirmed federal support to rural and remote communities and reaffirmed their importance.

STRATEGIC RESPONSE

The Canadian Rural Partnership aims to integrate the economic, social, environmental and cultural policies of the federal government so that rural Canadians can contribute to and benefit from Canada’s prosperity and quality of life.

Under the Canadian Rural Partnership, the Rural Secretariat of Agriculture and Agri-Food Canada leads and coordinates the government-wide effort for rural policy and program development and implementation. This cross-government effort responds to the challenges and issues of rural Canadians through partnership initiatives among federal departments and agencies, other levels of government, and rural stakeholders.

Results begin with an effective dialogue

To understand and effectively address the challenges faced by rural and remote communities in Canada, a national dialogue with rural Canadians was launched in 1998. This dialogue continues today.

The Government of Canada established the Federal Framework for Action in Rural Canada in 1999. The framework contains 11 key priorities that reflect the needs and concerns identified in the first phase of the Rural Dialogue. A national rural conference was held in Magog, Quebec, in June 2000, which resulted in an Action Plan outlining the federal government’s commitment to 54 specific items.

To continue the dialogue with rural Canadians, a second national rural conference will be held in Charlottetown, Prince Edward Island, in April 2002. The conference will report on achievements since the last national rural conference in Magog and enable Canadians living in rural and remote Canada to:

- develop their capacity to stimulate development in their communities;
- network on a national level to discuss and exchange information on activities in their local communities;
- share participants' views about the reality of living in rural and remote Canada; and
- lay the foundation for a new rural action plan for 2002-2004.

An Advisory Committee on Rural Issues is planned for 2002-2003 to advise the Secretary of State for Rural Development. The committee will provide advice on issues affecting rural and remote Canada that require federal action; on the impact of government strategies, policies and initiatives on rural and remote Canada; on areas of research priority; and on outreach to rural and remote communities.

The Canadian Rural Partnership has developed Rural Teams in each province and territory to coordinate the federal government's activities, enhance understanding of local challenges and engage partners in setting priorities locally.

This not only provides a better understanding of the diversity of rural programs across the federal government, but better integration of policy initiatives among departments and agencies. During Fiscal Year 2002-2003, the Canadian Rural Partnership will engage the provincial and territorial interests in areas of common understanding, shared best practices and the development of common objectives. It will also develop an integrated national, rural policy framework to guide its activities and future initiatives as rural Canada diversifies to include a more knowledge-based economy and society.

Activities of the Canadian Rural Partnership

The Canadian Rural Partnership will continue to initiate activities aimed at creating the conditions for success in rural Canada by increasing the common purpose and policy direction with particular attention to issues of innovation, community development, skills, knowledge and infrastructure. It will act to entrench communities as the cornerstone for the integration of community capacity building and the coordination of a unified set of federal policies, programs and services.

During Fiscal Year 2002-2003, the Canadian Rural Partnership will continue to take action on the eleven priorities identified in the Federal Framework for Action in Rural Canada. Action on these 11 priorities has been grouped into the following six categories:

Provide Improved Access to Services: The Community Access Program (CAP) and SchoolNet have been extended until 2003-2004. These programs will bring the Internet into the homes of citizens living in rural and remote Canada. Annual support to Community Futures Corporations will continue to help lead local community initiatives and build community capacity.

Projects funded through Health Canada's two-year, \$11 million Rural and Remote Health Innovations Initiative will directly address concerns expressed by rural Canadians about access to health care in rural and remote Canada.

The Ministerial Advisory Council on Rural Health, established in 2001, has identified four priorities: Health Human Resources, Building Healthy Communities, Health Information Technology, and Aboriginal Health. Working groups will examine each of the priorities and findings will be reported during this fiscal year.

Promote Economic, Business and Community Development:

The Canadian Agricultural Rural Communities Initiative's (CARCI) objective is to enhance the viability of agricultural rural communities, particularly those undergoing change in the agriculture sector. To date, CARCI has approved 84 projects for a total of \$2.6 million and more will be funded next year.

In addition, Community Futures Corporations help develop and capitalize small businesses, which are the heart of economic growth in rural Canada.

Upgrade Rural Infrastructure: The funding for the Green Municipal Enabling Fund and the Green Municipal Investment Fund will double in the next year. These programs have proven effective in stimulating community-based feasibility work and investments in more than 100 projects that are improving the environment.

The federal government's six-year (2000-2001 to 2005-2006) \$2.05-billion Canada Infrastructure Program establishes investment targets for the development and enhancement of municipal infrastructure in rural communities. Provincial and territorial investments ranging between 15 percent and 56 percent will go toward ensuring that the residents of these rural communities will have access to clean drinking water, adequate wastewater treatment facilities, and bridges capable of bearing emergency vehicles and equipment, as well as safe recreation, sport and cultural facilities.

Infrastructure Program investment targets established in federal-provincial-territorial agreements for rural areas are as follows:

Alberta	26%
British Columbia	16%
Manitoba	33%
New Brunswick	40%
Newfoundland and Labrador	56%
Northwest Territories	55%
Nova Scotia	39%
Ontario	15%
Prince Edward Island	46%
Quebec	20%
Saskatchewan	50%
Yukon	29%

Create Opportunities for Rural Youth: Following extensive dialogue with youth across the country, support for the creation of a National Rural Youth Network is under way. The Rural On-Line Discussion Group and Rural Teams will be used to prepare the ground for this initiative.

Extend Leadership and Community Capacity Building: Funding projects under the Canadian Rural Partnership will continue to develop innovative ways to build community capacity to excel in the 21st century. The Community Dialogue Toolkit will be distributed and used to start the process of community development, asset identification, local leadership and mobilization of citizens.

Promote Rural Canada: Citizens have identified the need for a Web site that provides easy access to information on services in rural and remote Canada through a single window. A blueprint for an Internet portal for Canadians living in rural and remote Canada has been developed. The portal, called the "Rural and Remote Services Cluster" at <http://www.rural.gc.ca>, will provide Canadians in rural and remote regions with a gateway to information and services, and an opportunity to engage in dialogue and share knowledge on rural and remote issues with each other and with the Government of Canada.

A Focus on Results

To ensure that the Canadian Rural Partnership remains responsive to the needs and concerns of citizens living in rural and remote areas of Canada, members of Parliament and the public must be provided with relevant, accurate and timely information on how resources are being spent and what Canadians receive as a result.

In fiscal year 2002-2003, the Rural Secretariat, in collaboration with federal partners and in consultation with rural stakeholders, will work on developing a results-based management and accountability framework for the federal, horizontal, rural file. In addition to being open and transparent with Parliament and Canadians, the framework will focus on:

- a sound governance structure describing clear roles and responsibilities of federal partners delivering the Canadian Rural Partnership;
- a results based logic model showing the chain of results connecting resources, activities and outputs to expected outcomes; and
- a sound performance measurement strategy identifying performance indicators, monitoring progress, measuring outcomes, reporting on level of attainment and making adjustments to improve both efficiency and effectiveness on an ongoing basis.

Co-operatives Secretariat

Strategic Rationale

Co-operatives are important to the Canadian economy, playing a key role in the agriculture and agri-food sector as well as in the banking, housing and other sectors. They are of particular importance to rural communities and provide essential services to Canadians.

The Co-operatives Secretariat provides a focal point for the exchange of information on how the co-operative model can be used. In agriculture, producers pool resources and risk through co-operatives to pursue new market opportunities and to undertake value-added activities that contribute to the sustainability of rural communities.

The Co-operatives Secretariat plays a coordinating role to facilitate co-operative interaction with the federal government by working with relevant federal departments and agencies, consulting with the co-op sector, provincial officials and others, providing support to the Minister, the Secretary of State, the Advisory Committee on Co-operatives and the Interdepartmental Committee on Co-operatives, supporting research activities, collecting statistics, and developing and distributing publications and electronic promotional products. A prime example is *Co-operatives: Solutions to 21st Century Challenges*, which was sent to members of Parliament and Senators during Co-operative week in October 2001 and can be accessed at the Co-operatives Secretariat Web site at <http://www.agr.gc.ca/policy/coop>.

The development of new co-operatives which will assist agriculture producers will be encouraged by positioning the co-operative model as a key tool in the development of rural communities. In order to better position co-operatives to address emerging priorities in the new economy, a challenge will be to raise awareness of the co-operative model as a tool for urban development, and seek opportunities for positioning co-operatives in the developing urban strategy. The use of the co-operative model in aboriginal communities will be promoted.

Government objectives will:

- raise awareness within Government of the co-operative model and of the role that cooperatives can play in both social and economic development;
- enable policies, programs and legislation that support co-operatives development to achieve federal policy objectives, and greater harmonization of efforts; and

Eco-efficiency is recognized as a key mechanism for industry to contribute to sustainable development. Eco-efficiency is an important business practice and management tool, whereby innovations in technology, production, processes, product design, and business organization and practices can lead to lower unit costs, improved product quality, lower environmentally related liability, less material usage and less adverse effect on the environment.

- encourage the use of new co-operatives in the knowledge economy, community adaptation and the provision of services for Canadians in rural and remote Canada.

STRATEGIC RESPONSE

Over the coming year, the Co-operatives Secretariat will work within Government and with partners to expand the use of the co-operative model in Canada as a tool to build self-sufficient rural and urban communities that provide for the social and economic needs of citizens by:

- building awareness of the potential of the co-operative model as a business structure and governance model;
- providing information and expert advice on co-operatives to all federal departments and agencies;
- supporting research and innovation activities that demonstrate the use and value of the co-operative model in the new economy and as a means to promote social cohesion; and
- building partnerships to optimize opportunities for co-operative development.


Furthermore, an action plan will be developed with the Minister's Advisory Committee on Co-operatives to propose ways in which the co-operative model can be used to respond to challenges associated with rural development, agriculture, development of aboriginal communities, and health care.

SUSTAINABLE DEVELOPMENT STRATEGY

Sustainable development is a major policy goal of the Government of Canada. It involves achieving an optimal balance across social, economic and environmental goals in order to secure a high quality of life for present and future generations of Canadians. Agriculture and Agri-Food Canada's first Sustainable Development Strategy helped the Department formalize the process of integrating environmental thinking into policies, programs and operations, and in establishing an approach for monitoring and reporting on sustainable development activities.


The Department's second Sustainable Development Strategy (SDS II) was released in the spring 2001. In Fiscal Year 2002-2003, the Department will continue implementing this new strategy. Actions are being implemented to support four strategic outcomes: environmental sustainability of natural resources; a prosperous

and viable sector; sustainable rural communities; and integration of sustainable development into departmental policies, programs and operations.

The SDS II provides the platform for the Department to contribute to the new Agricultural Policy Framework by establishing clear and measurable indicators to track the success of its implementation. These indicators will also help with the identification of environmental targets. 

MARKET AND INVESTMENT ACTIVITIES

Team Canada Inc (TCI) was founded in 1997 to facilitate greater coordination among the various departments and agencies that contribute to the Government of Canada's overall export development efforts. Through TCI, 23 federal departments have joined forces to provide an integrated delivery of export capability and preparedness and international market development programs. As one of the core founding departments, Agriculture and Agri-Food Canada works with an extensive network of export service delivery partners across Canada and around the world to provide an "export services continuum" that includes skills development, export counseling, market entry support, export financing and in-market assistance. Together, the Department and its partners will continue to work toward developing consensus on strategic priorities, decrease overlap and duplication in programs and activities, and leverage-shared resources towards common goals. The Department and its partners will also continue to identify and match Canadian companies to international business opportunities and to increase the number of Canadian businesses achieving success in foreign markets.

TCI also recognizes the important links between its work and the Government of Canada's ongoing market access and investment promotion activities to enable Canada to take full advantage of opportunities in both existing and new markets. For the agri-food sector, particularly in the key North American market, this means aggressively pursuing new cross-border product mandates, investment and technologies. These opportunities directly link trade and investment, which is fundamental if we are to keep our competitive advantage. The Department is a core member of **Investment Partnerships Canada (IPC)** and works closely with Industry Canada, the Department of Foreign Affairs and International Trade, our trade posts, provinces and other investment partners in promoting Canada as the number one investment location in North America. 

SUPPLEMENTARY INFORMATION

The Canadian Pari-Mutuel Agency and the National Farm Products Council are two agencies within the Agriculture and Agri-Food portfolio that report to Parliament through the Department of Agriculture and Agri-Food Canada.



CANADIAN PARI-MUTUEL AGENCY

STRATEGIC RATIONALE

The Canadian Pari-Mutuel Agency (CPMA) regulates and supervises pari-mutuel wagering on horse racing at racetracks across Canada. Through various activities, the Agency fulfills its mandate to protect the public against fraudulent practices, thereby helping to maintain a viable racing industry.

The CPMA supervises pari-mutuel wagering at 85 racetracks across Canada and at 137 theatres, which are considered as off-site extensions of the racetracks. In 2001-2002, the gross betting revenue was approximately \$1.8 billion, with the greatest part of every dollar bet through pari-mutuel wagering being returned to the winning bettors.

The CPMA is a full cost-recovery operation.

OPERATING ENVIRONMENT

In 2002-2003, the CPMA plans on spending \$15.6 million to achieve Strategic Outcomes and Key Results. Planned spending requirements for the fiscal years 2002-2003 to 2004-2005 are summarized in the following table.

PLANNED SPENDING: CANADIAN PARI-MUTUEL AGENCY

(\$ MILLIONS)	FORECAST SPENDING 2001-2002	PLANNED SPENDING 2002-2003	PLANNED SPENDING 2003-2004	PLANNED SPENDING 2004-2005
Revenues/Expenditures ¹	14.0	15.6	15.3	15.3

1. Revenues and Expenditures are dictated by collecting a levy of 8/10th of 1 cent on every \$1 bet in Canada. All the revenue generated is from the betting public and there is no cost to the Canadian taxpayer.

STRATEGIC RESPONSE

The CPMA's strategic plans are focused on maintaining the highest standards for pari-mutuel wagering and surveillance, both of which the CPMA has always been known for, domestically and internationally.

The CPMA's mandate is derived from the *Pari-Mutuel Betting Supervision Regulations* pursuant to section 204 of the Criminal Code. By protecting the wagering public against fraudulent practices and consistently ensuring the integrity of pari-mutuel betting across Canada, the CPMA assists in promoting a viable horse racing industry.

The strategic outcomes of the organization are achieved through four Key Result Commitments:

- Effective Regulatory Framework
- Effective and Efficient Enforcement Operations
- Effective Communications
- Effective Corporate Management


The Agency will continue to propose amendments to the Pari-Mutuel Betting Supervision Regulations to:

- bring them up to date with current wagering practices;
- ensure best standards for public protection and industry integrity; and
- address current and future technology advancements.

Effective and efficient enforcement of pari-mutuel operations will be achieved by:

- on-site supervision of all live race days and hosted pools at Canadian race tracks;
- scheduled inspection of other operated betting sites; and
- development of an on-line automated pari-mutuel wagering auditing system.

The Agency is committed to effective communications through:

- continued provincial and industry consultations to ensure programs are on target;
- continued consultations with its industry/provincial committees, such as the Pari-Mutuel Working Group, the Drug Advisor Committee and the Tote Standards Committee; and
- continued maintenance of its Web site, to provide the public and industry with information on the Agency, regulations, statistical information and consultation documents. 

CPMA's Corporate Management will:

- investigate partnerships and alternative service delivery mechanisms, as required, to meet revenue expenditures; and
- continue to monitor and adjust expenditures to meet fiscal pressures and new requirements and to ensure the continued high level of program delivery, within revenues received.

NATIONAL FARM PRODUCTS COUNCIL

OVERVIEW

The National Farm Products Council was established in 1972 by the *Farm Products Agencies Act*. The Council reports directly to Parliament through the Minister of Agriculture and Agri-Food. The Council's role, pursuant to Part II of the Act, is to oversee the national orderly marketing systems for poultry and eggs and, pursuant to Part III of the Act, to monitor the activities of the Canadian Beef Cattle Research, Market Development and Promotion Agency.

OPERATING ENVIRONMENT

The Council, in carrying out its duties, consults on a continuing basis with the governments of all provinces and territories having an interest in the establishment or the exercise of the powers of any one or more agencies established under the Act.

In addition to its legislative responsibility to review agency operations, orders and regulations, make inquiries into complaints against agency decisions and conduct inquiries into the merits of establishing new agencies, the Council undertakes discretionary activities that aim to promote the strength and enhance the competitiveness of the sectors that the Council oversees. The Council is committed to working with the sector to meet the challenges and opportunities that arise from significant change in agri-food policies, business trends and market requirements at home and abroad.

The Council currently consists of one full-time Chairperson and eight part-time members appointed from across Canada by the Governor-in-Council. These Council members represent all aspects of the poultry and egg sector and other agri-food sectors, from primary production through to further processing.



The following represent the major external influences upon the policies governing the Council and the operations of Council during the next planning period:

- changes, conflicts and new operational policies within the national orderly marketing systems that Council oversees;
- changing expectations and demands of provincial and territorial governments with respect to the operation of orderly marketing systems and agricultural policies in general;
- developments in the efforts to renew the federal-provincial-territorial agreements (FPAs) that are the basis for the national orderly marketing systems for poultry and eggs;
- rapid changes in the poultry and egg industries due to global trends in production and trade, technology, shifting market demands and growing export orientation, World Trade Organization (WTO) and other trade agreement negotiations and dispute settlement decisions;
- submissions for the establishment of promotion-research agencies;
- complaint hearings; and
- requests from stakeholders for the Council to lead initiatives that help develop export market opportunities, improve system performance and enhance the sector's competitiveness.

In 2002-2003, the National Farm Products Council plans on spending \$2.529 million to achieve Strategic Outcomes and Key Results. Planned spending and human resource requirements for the fiscal years 2002-2003 to 2004-2005 are summarized in the following table.

PLANNED SPENDING: NATIONAL FARM PRODUCTS COUNCIL

(\$ MILLIONS)	FORECAST SPENDING 2001-2002 ¹	PLANNED SPENDING 2002-2003	PLANNED SPENDING 2003-2004	PLANNED SPENDING 2004-2005
Total Main Estimates ²	2.494	2.529	2.529	2.529
Full-Time Equivalents (FTE)	17	17	17	17

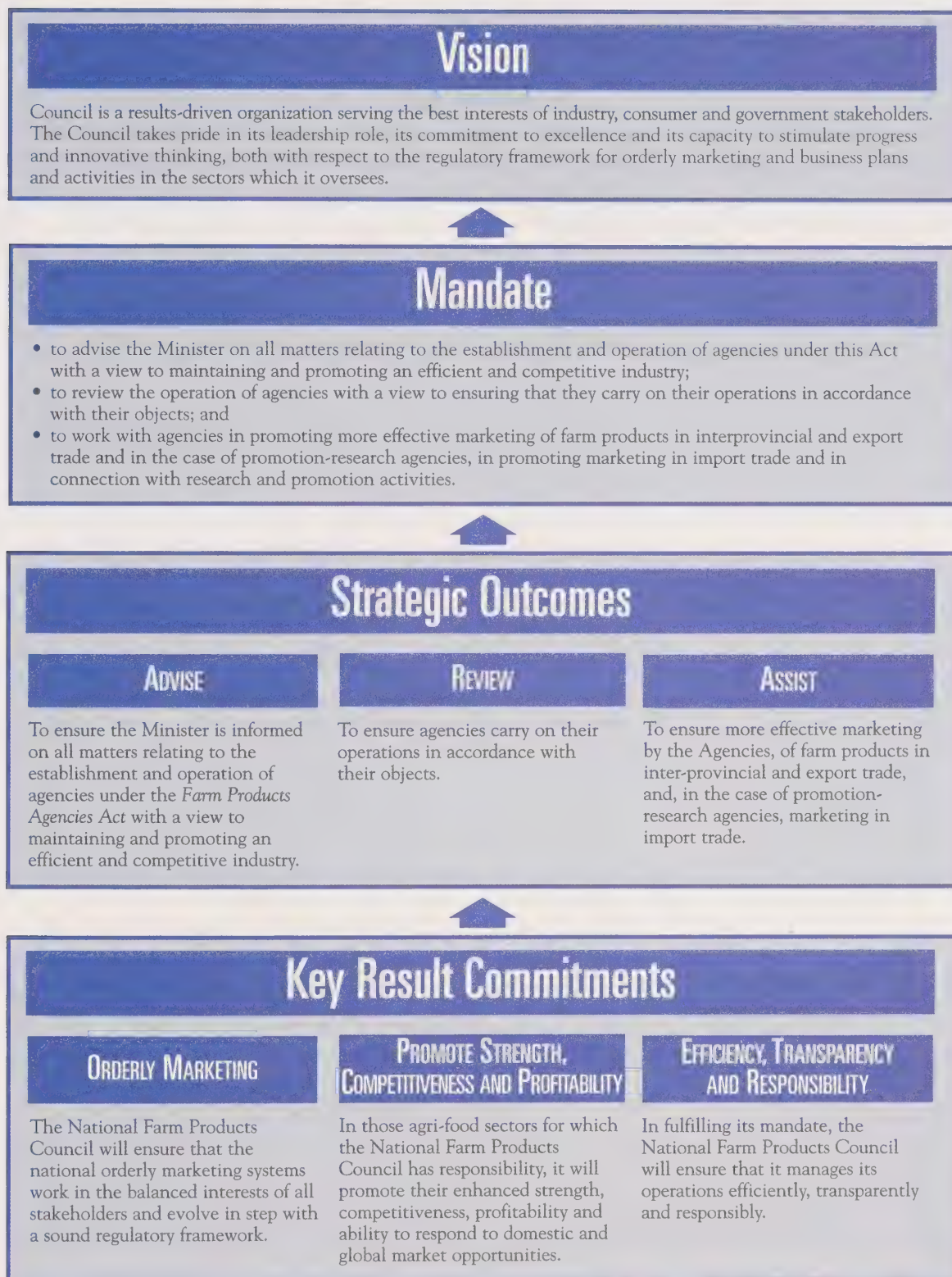
Notes:

1. Reflects the best forecast of total planned spending to the end of the fiscal year.

2. These amounts are incorporated in the Votes of the Department of Agriculture and Agri-Food and include \$200,000 in grants and contributions.

Figure 2

National Farm Products Council's Strategic Plan



PRIORITIES

The Council's priorities in each of the three Key Results Commitments for 2000-2003 are listed below. These commitments are based on the Council's Strategic Vision for 2000-2003 and its ongoing priorities.

Orderly Marketing

The National Farm Products Council will provide efficient, effective, transparent and accountable supervision of the national orderly marketing agencies in accordance with the Council's legal mandate. The Council will review and maintain appropriate policies and guidelines for consideration of agency orders and regulations, facilitating resolution of disputes, hearing of complaints, and reporting to the Minister.

The Council will improve cooperation, collaboration and coordination with provincial and territorial government partners in the supervision of orderly marketing systems for poultry and eggs, and their adaptation to change.

The Council and their partners will undertake initiatives to promote the use of alternative dispute resolution mechanisms in the poultry and egg sectors.

The Council, in cooperation with the provinces and territories and the industry sectors, will renew the legal instruments underpinning the national orderly marketing systems. In cooperation with provincial and territorial supervisory boards and the national poultry and egg agencies, it will continue to encourage and facilitate the renewal of the Federal-Provincial-Territorial Agreements and related federal Proclamations and Marketing Plans for the turkey, egg and broiler hatching egg agencies.

Strength, Competitiveness and Profitability

The Council will further awareness of export market opportunities and commitment to export market development by the poultry and egg sectors by facilitating:

- the work of an Export Working Group to undertake initiatives that will increase export awareness;
- the Council's Team Canada Inc membership, working with federal partners to develop export market development programs and services suited to the needs of the poultry and egg sectors; and
- participation of the poultry meat sector in export market awareness missions, trade shows and conferences.

The Council will strengthen the poultry and egg sectors by promoting greater awareness of opportunities to enhance competitiveness, expand markets, improve supply chain coordination and adapt to global trends. The Council will undertake studies, organize workshops and generally promote industry awareness of opportunities to reduce costs, adapt new technologies and coordinate market development strategies.

The Council will improve collaboration with Agriculture and Agri-Food Canada and other federal partners on all policy and program issues affecting sectors for which the Council is responsible. The Council will continue to inform and update the Minister and Deputy Minister on the Council's activities through the Department's Portfolio Coordination Group.

The Council will enhance awareness of trade policy issues and challenges within the sectors under its responsibility and provide effective advice on trade issues to the Minister. The Council will monitor the WTO negotiations on agriculture and other bilateral and regional negotiations, facilitating industry understanding of WTO panel decisions and their impact on Canada's poultry and egg industries and providing advice to the Minister on trade policy issues of concern to the sector.


Finally, the Council will promote greater awareness among all agri-food sectors of the opportunity to establish national promotion-research agencies under Part III of the *Farm Products Agencies Act* by:

- working with the Canadian Beef Cattle Research Market Development and Promotion Agency to implement its promotion research plan; and
- developing outreach strategies to communicate and promote promotion research agencies as a viable tool for producers.

Efficiency, Transparency and Responsibility

The Council will improve its operations in such areas as strategic planning, management reporting and accountability, staff training and development, and administrative procedures by:

- producing an annual workplan with supporting systems based on the Council's Strategic Vision for 2000-2003 and ongoing priorities;
- developing a communications strategy around the Council's strategic objectives for 2002-2003;
- making greater use of the Council's Web site to disseminate information and provide services to the poultry and egg industries; and
- maintaining an annual plan for staff training and development.

The Council will promote greater awareness of the Council's role, responsibilities and achievements through effective communications with target audiences. The Council will hold meetings across Canada in conjunction with regional meetings of Council with governments and industry partners. 

ORGANIZATION

OUR MANAGEMENT FRAMEWORK

The sector and the Department are operating in an environment where success is increasingly a function of the ability to establish policy objectives in a timely fashion, and quickly mobilize resources to achieve results. The Department must become more responsive to the pace of change that the sector is experiencing. It must also have the business policies and procedures in place to succeed in this environment, while maintaining high standards of accountability.

To achieve our Strategic Outcomes, the Department will continue to develop and implement a new model for doing business in the 21st century.

In the coming year, the Department will continue to create a *people-centred, inclusive workforce*. Our focus will continue to be on seeking out and integrating diverse views and skills wherever they are in the Department.

The Department will continue to improve how people work together. Interdisciplinary teams will replace existing hierarchical approaches to work. As *teamwork* is fundamental to achieving our Strategic Outcomes, we will implement a new learning platform to enable teamwork and support innovation both on an individual and team level.

The Department has created Horizontal Teams that will work nation wide, and across branches, to deliver on the priorities outlined in the Agricultural Policy Framework. The Department will also consolidate corporate support functions to provide an integrated approach to supporting teams. This year, a focus will be given to the consolidation of the finance, assets, information management and technology, human resources and communications functions.

The Department will continue to adopt modern management practices, particularly as they apply to performance measurement and risk management. The Department will also enhance its capacity for sound management decision-making through the further integration of its Management Information Systems.

To be successful in the 21st century, organizations will need to be dynamic, forward-looking and flexible. Providing innovative solutions will require the right information and tools, and the ability to work in partnership with the sector in an integrated and collaborative way.

ACCOUNTABILITY

The Management program will be enhanced through risk-based program frameworks that focus on identified internal and external risks to effective program delivery.

The nature of the Agricultural Policy Framework's priorities and the complex and fast-paced environment of the agriculture and agri-food sector requires the Department to manage in a team environment to achieve its Strategic Outcomes.

Branch Heads are jointly accountable for delivering on the priorities of the Agriculture Policy Framework. To ensure leadership for each of the priorities, Branch Heads have been assigned to priority leadership teams as shown in the following table. These teams will ensure the integrated horizontal action necessary to achieve results for Canadians.

Branch Head accountability accords are also in place to define accountabilities for the operational and corporate functions illustrated in the Agriculture and Agri-Food Portfolio found in Annex II of this report.

LEADERSHIP FOR AGRICULTURAL POLICY FRAMEWORK PRIORITIES

RISK MANAGEMENT	YAPRAK BALTACIOGLU, ADM, STRATEGIC POLICY BRANCH BRUCE DEACON, ADM, CORPORATE MANAGEMENT BRANCH DOUGLAS HEDLEY, ADM, FARM FINANCIAL PROGRAMS BRANCH
FOOD SAFETY	YAPRAK BALTACIOGLU, ADM, STRATEGIC POLICY BRANCH MARK COREY, ADM, MARKET AND INDUSTRY SERVICES BRANCH GORDON DORRELL, A/ADM, RESEARCH BRANCH
ENVIRONMENT	YAPRAK BALTACIOGLU, ADM, STRATEGIC POLICY BRANCH GORDON DORRELL, A/ADM, RESEARCH BRANCH BOB WETTLAUFR, A/DG, PRAIRIE FARM REHABILITATION ADMINISTRATION
SCIENCE	YAPRAK BALTACIOGLU, ADM, STRATEGIC POLICY BRANCH GORDON DORRELL, A/ADM, RESEARCH BRANCH BOB WETTLAUFR, A/DG, PRAIRIE FARM REHABILITATION ADMINISTRATION
RENEWAL	YAPRAK BALTACIOGLU, ADM, STRATEGIC POLICY BRANCH GORDON DORRELL, A/ADM, RESEARCH BRANCH DOUGLAS HEDLEY, ADM, FARM FINANCIAL PROGRAMS BRANCH DONNA MITCHELL, EXECUTIVE DIRECTOR, RURAL AND CO-OPERATIVES SECRETARIAT
TRADE	YAPRAK BALTACIOGLU, ADM, STRATEGIC POLICY BRANCH MARK COREY, ADM, MARKET AND INDUSTRY SERVICES BRANCH DOUGLAS HEDLEY, ADM, FARM FINANCIAL PROGRAMS BRANCH BOB WETTLAUFR, A/DG, PRAIRIE FARM REHABILITATION ADMINISTRATION

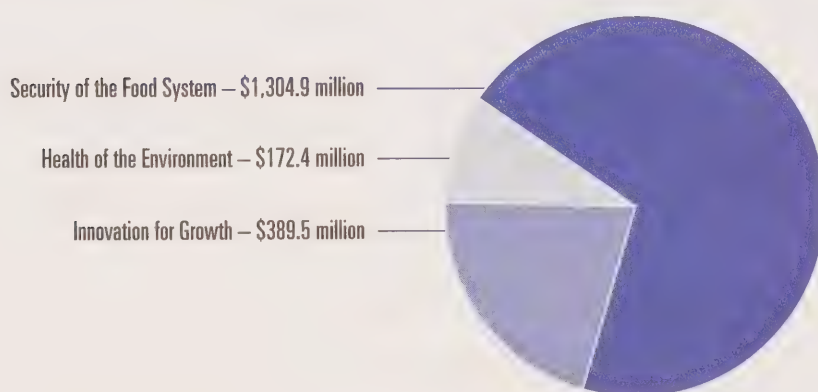
DEPARTMENTAL PLANNED SPENDING

In the fiscal year 2002-2003, the Department will spend \$1,866.8 million to achieve our three Strategic Outcomes. Detailed financial tables are included in Annex I of this report.

The following four graphs provide an overview of the allocation of resources* for 2002-2003 for each of the Strategic Outcomes. The majority of the Department's 2002-2003 resources have been allocated to Security of the Food System (70 percent), followed by Innovation for Growth (21 percent) and Health of the Environment (9 percent). More than 90 percent of the resources for the Security of the Food System Strategic Outcome are transfer payments to other parties, including producers and provinces. The majority of the resources of Innovation for Growth and Health of the Environment are in operating costs (70 percent and 80 percent, respectively), reflecting the more labour-intensive nature of these strategic outcomes.

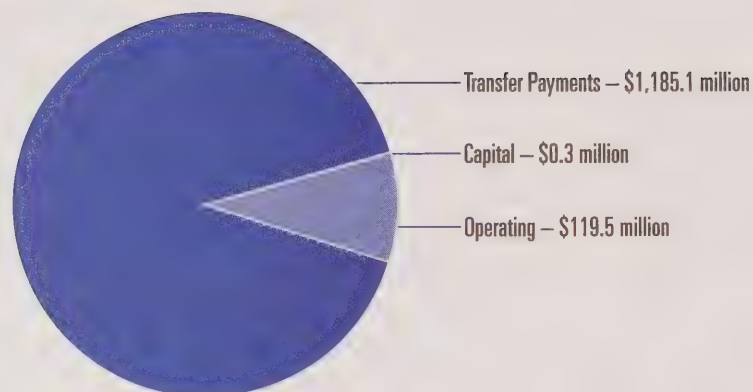
DEPARTMENTAL OVERVIEW FOR 2002-2003

DEPARTMENTAL PLANNED SPENDING

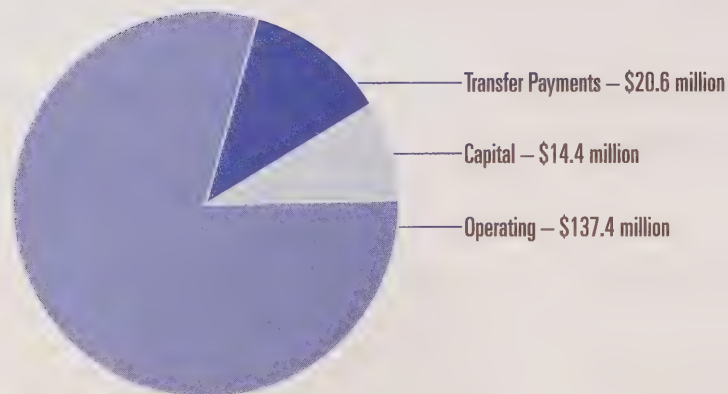


* These allocations are based on an initial mapping of the Department's allocation of resources in future years that will be refined as activities are adjusted to achieve the desired results of each strategic outcome.

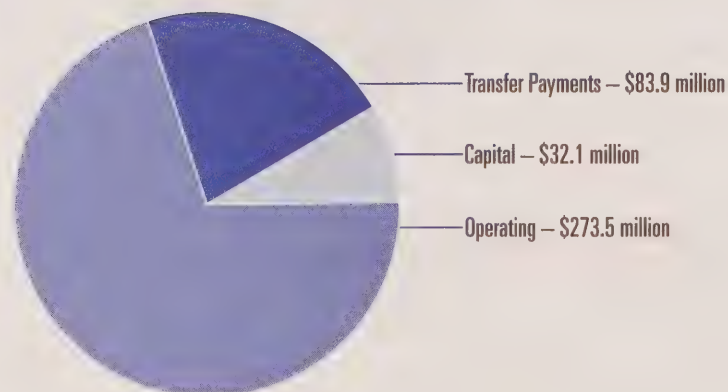
SECURITY OF THE FOOD SYSTEM



HEALTH OF THE ENVIRONMENT



INNOVATION FOR GROWTH



DEPARTMENTAL PLANNED SPENDING

The following table summarizes the financial spending plan of the Department to March 31, 2005.

(\$ MILLIONS)	FORECAST SPENDING 2001-2002*	PLANNED SPENDING 2002-2003	PLANNED SPENDING 2003-2004	PLANNED SPENDING 2004-2005
Security of the Food System**	1,337.1	1,304.9	750.6	723.2
Health of the Environment	143.4	172.4	160.7	161.0
Innovation for Growth	387.7	389.5	368.7	371.4
Budgetary Main Estimates (Gross)	1,868.2	1,866.8	1,280.0	1,255.6
Less: Respendable Revenue	36.6	39.0	38.7	38.7
Total Main Estimates	1,831.6	1,827.8	1,241.3	1,216.9
Adjustments ***	720.7	30.6	8.2	5.9
Net Planned Spending	2,552.3	1,858.4	1,249.5	1,222.8
Less: Non-Respendable Revenue	181.9	81.0	81.0	81.0
Plus: Cost of services received without charge****	35.0	33.4	32.6	32.5
Net cost of Program	2,405.4	1,810.8	1,201.1	1,174.3
Full-Time Equivalents	5,575	5,322	5,319	4,908

* Reflects the best forecast to the end of the fiscal year.

** The decrease in funding levels over time is attributed to: the supplementary funding in Fiscal Year 2001-2002 to address the urgent farm income needs of producers; the sunsetting of the dairy program and completion of payments under the Agriculture Income Disaster Assistance Program in Fiscal Year 2001-2002; and the sunsetting of the current federal-provincial-territorial risk management funding framework, which expires on March 31, 2003.

*** Adjustments for 2001-2002 reflect Supplementary Estimates. Adjustments for 2002-2003 to 2004-2005 reflect initiatives for which the Department can seek up to the amount shown through Supplementary Estimates, once approved.

**** Cost of services provided by other departments include accommodation provided by Public Works and Government Services Canada, contributions covering employees' share of their insurance premiums paid by Treasury Board Secretariat, Worker's Compensation coverage provided by Human Resources Canada, and salary and associated expenditures of legal services provided by Justice Canada.

Note: Planned spending reflects funds currently approved in the government fiscal plan.

FINANCIAL INFORMATION

TABLE 1

Summary of Capital Spending by Strategic Outcome*

TABLE 2

Details on Major Capital Project Spending

TABLE 3

Summary of Transfer Payments

TABLE 4

Details on Transfer Payment Programs

TABLE 5

Sources of Respendable and Non-Respendable Revenue

TABLE 6

Net Cost of Program for the Estimates Year (2002-2003)

TABLE 7

Canadian Pari-Mutuel Revolving Fund –
Statement of Operations

TABLE 8

Canadian Pari-Mutuel Revolving Fund –
Statement of Cash Flows

TABLE 9

Canadian Pari-Mutuel Revolving Fund –
Projected Use of Authority

NOTE: In the following tables, forecast spending reflects the best forecast to the end of the fiscal year. Planned spending reflects funds currently approved in the government fiscal plan. The figures have been rounded to the nearest millions of dollars. Figures that cannot be listed in millions of dollars are shown as 0.0.

* The information in the financial tables in this Annex is presented by Strategic Outcome, where applicable. Agriculture and Agri-Food Canada's Strategic Outcomes are equivalent to its Business Lines.

TABLE 1: SUMMARY OF CAPITAL SPENDING BY STRATEGIC OUTCOME

(\$ MILLIONS)	FORECAST SPENDING 2001-2002	PLANNED SPENDING 2002-2003	PLANNED SPENDING 2003-2004	PLANNED SPENDING 2004-2005
Security of the Food System	1.6	0.3	0.1	0.1
Health of the Environment	9.4	14.4	4.9	3.9
Innovation for Growth	42.2	32.1	32.3	32.3
Total	53.2	46.8	37.3	36.3

TABLE 2: DETAILS ON MAJOR CAPITAL PROJECT SPENDING

(\$ MILLIONS)	CURRENT ESTIMATED TOTAL COST *	SPENDING TO MARCH 31, 2002 **	PLANNED SPENDING 2002-2003	PLANNED SPENDING 2003-2004	PLANNED SPENDING 2004-2005	FUTURE YEAR SPENDING REQUIREMENT
PROJECTS OVER \$5 MILLION						
SECURITY OF THE FOOD SYSTEM	—	—	—	—	—	—
Total Security of the Food System	—	—	—	—	—	—
HEALTH OF THE ENVIRONMENT						
Saskatchewan (Swift Current), Dun Cairn Dam (S)	10.0	0.1	0.6	5.0	4.3	—
Total Health of the Environment	10.0	0.1	0.6	5.0	4.3	—
INNOVATION FOR GROWTH						
P.E.I. (Charlottetown), Consolidation operations (S)	6.9	6.7	0.2	—	—	—
N.B. (Fredericton), Facility retrofit (S)	21.7	7.3	11.4	2.6	0.4	—
Quebec (St. Hyacinthe), Tech. Innovation Centre (S)	8.0	7.4	0.6	—	—	—
Ontario (London), Facility upgrade (S)	7.5	7.5	—	—	—	—
Manitoba (Winnipeg), Facility retrofit (PPA)	24.0	1.2	1.0	9.0	10.0	2.8
Alberta (Lethbridge), New multi-purpose facility (S)	34.6	24.0	4.0	—	—	6.6
Alberta (Beaverlodge), Retrofit of farm	7.0	3.7	—	—	0.8	2.5
B.C. Agassiz, New office laboratory (S)	18.0	18.0	—	—	—	—
Total Innovation for Growth	127.7	75.8	17.2	11.6	11.2	11.9
Total Projects over \$5 million	137.7	75.9	17.8	16.6	15.5	11.9

* The Current Estimated Total Cost number includes both expenditures made in previous years and expenditures forecast for 2001-2002 and beyond.

** Forecast Spending to March 31, 2002 includes expenditures incurred in prior years.

(S) denotes a Substantive Estimate

(I) denotes an Indicative Estimate

(PPA) denotes Preliminary Project Approval

TABLE 3: SUMMARY OF TRANSFER PAYMENTS

(\$ MILLIONS)	FORECAST SPENDING 2001-2002	PLANNED SPENDING 2002-2003	PLANNED SPENDING 2003-2004	PLANNED SPENDING 2004-2005
Grants				
Security of the Food System	6.9	5.5	5.5	5.5
Health of the Environment	14.7	10.3	10.3	10.3
Innovation for Growth	17.7	17.8	17.8	17.8
Total Grants	39.3	33.6	33.6	33.6
Contributions				
Security of the Food System	1,833.0	1,179.6	658.5	633.5
Health of the Environment	11.2	10.3	12.2	12.2
Innovation for Growth	62.0	66.1	50.2	50.0
Total Contributions	1,906.2	1,256.0	720.9	695.7
Total Grants and Contributions	1,945.5	1,289.6	754.5	729.3

The decrease in funding levels over time is attributed to: the supplementary funding in Fiscal Year 2001-2002 to address the urgent farm income needs of producers; the sunsetting of the dairy program and completion of payments under the Agriculture Income Disaster Assistance Program in Fiscal Year 2001-2002; and the sunsetting of the current federal-provincial-territorial risk management funding framework, which expires on March 31, 2003.

TABLE 4: DETAILS ON TRANSFER PAYMENT PROGRAMS

GRANTS AND CONTRIBUTIONS

The Treasury Board Policy on Transfer Payments requires departments to include supplementary information on transfer payment programs in their Report on Plans and Priorities. Agriculture and Agri-Food Canada grants and contributions of \$1,289.6 million, which account for 69 percent of the Department's 2002-2003 resources, support the following objectives and planned results:

SECURITY OF THE FOOD SYSTEM

Objective – To bring the decision-maker closer to citizens, a more cost efficient government and the agricultural sector's desire for more direct involvement in funding decisions will be accomplished through the funding of industry-led initiatives.

Planned Results – An agriculture and agri-food sector that is able to manage financial, supply, market, health and environmental risks; a secure domestic and international marketplace for Canadian agricultural products; and to maintain a high level of consumer confidence in the quality, safety and production of Canadian food.

HEALTH OF THE ENVIRONMENT

Objective – Provide relevant and accurate environmental information to foster open and informed dialogue, and to help all parties involved to make sound decisions through public investment to protect water, air, soil and biodiversity.

Planned Results – The provision of relevant and accurate environmental information to foster open and informed dialogue and to help citizens and government, producers, the agri-food sector, make sound decisions for today's and future generations; and to realize environmental benefits and reduce environmental risks by leading the development and implementation of economically sustainable best management practices, within a supportive business climate, for adoption by the agriculture and agri-food industry, government and the general public.

INNOVATION FOR GROWTH

Objective – Fostering innovation to make Canada the world leader in developing food and other related agricultural products and services, developing and promoting the adoption of new technologies and best practices, and use of public sector research infrastructure as a catalyst/incubator for private sector innovation.

Planned Results – The development and adoption of new products, processes, technologies and services to increase our competitive edge, by investing in an environment that encourages discovery and innovation; an entrepreneurial and highly skilled workforce, and a strong investment in the sector and in rural Canada; and diversified markets captured by Canadian products and services.

TABLE 5: SOURCES OF RESPONDABLE AND NON-RESPONDABLE REVENUE
RESPONDABLE REVENUE

(\$ MILLIONS)	FORECAST REVENUE 2001-2002	PLANNED REVENUE 2002-2003	PLANNED REVENUE 2003-2004	PLANNED REVENUE 2004-2005
Security of the Food System				
Net Income Stabilization Account (admin. fees)	8.7	8.9	8.9	8.9
Canadian Pari-Mutuel Agency Revolving Fund	10.1	15.5	13.7	13.7
	18.8	24.4	22.6	22.6
Health of the Environment				
Community Pastures	13.9	14.5	14.5	14.5
Canadian Pari-Mutuel Agency Revolving Fund	1.0	0.0	0.3	0.3
	14.9	14.5	14.8	14.8
Innovation for Growth				
Canadian Pari-Mutuel Agency Revolving Fund	2.9	0.1	1.3	1.3
Total Responsible Revenue	36.6	39.0	38.7	38.7

NON-RESPONDABLE REVENUE

(\$ MILLIONS)	FORECAST REVENUE 2001-2002	PLANNED REVENUE 2002-2003	PLANNED REVENUE 2003-2004	PLANNED REVENUE 2004-2005
Security of the Food System				
Return on Investments*	12.9	12.9	12.9	12.9
Refund of Previous Years' Expenditures**	104.5	3.6	3.6	3.6
Privileges, Licences and Permits	0.0	0.0	0.0	0.0
Proceeds from Sales of Crown Assets	0.0	0.0	0.0	0.0
Service and Service Fees	1.6	1.6	1.6	1.6
Other Non-tax Revenues	0.6	0.6	0.6	0.6
	119.6	18.7	18.7	18.7
Health of the Environment				
Return on Investments*	14.2	14.2	14.2	14.2
Refund of Previous Years' Expenditures**	1.6	1.6	1.6	1.6
Privileges, Licences and Permits	1.2	1.2	1.2	1.2
Proceeds from Sales of Crown Assets	1.4	1.4	1.4	1.4
Service and Service Fees	0.4	0.4	0.4	0.4
Other Non-tax Revenues	0.9	0.9	0.9	0.9
	19.7	19.7	19.7	19.7
Innovation for Growth				
Return on Investments*	30.6	30.6	30.6	30.6
Refund of Previous Years' Expenditures**	3.4	3.4	3.4	3.4
Privileges, Licences and Permits	4.3	4.3	4.3	4.3
Proceeds from Sales of Crown Assets	2.3	2.3	2.3	2.3
Service and Service Fees	0.4	0.4	0.4	0.4
Other Non-tax Revenues	1.6	1.6	1.6	1.6
	42.6	42.6	42.6	42.6
Total Non-Responsible Revenue	181.9	81.0	81.0	81.0
Total Responsible and Non-Responsible Revenue	218.5	120.0	119.7	119.7

* Return on Investments includes interest on loans for the Farm Credit Canada, the Canadian Dairy Commission and Construction of Multi-Purpose Exhibition Buildings.

** Refund of Previous Years' Expenditures for the Security of the Food System Strategic Outcome for 2001-2002 includes amounts recovered from Provinces for payments made by the Department, and collections of overpayments under the Agricultural Income Disaster Assistance (AIDA) program and the Canadian Farm Income Program (CFIP). Additional amounts are expected to be recovered through to 2004-2005, but cannot be estimated at this time.

TABLE 6: NET COST OF PROGRAM FOR THE ESTIMATES YEAR (2002-2003)

(\$ MILLIONS)	TOTAL
Net Planned Spending (Gross Budgetary Main Estimates plus Adjustments)	1,858.4
Plus: Services Received without Charge	
Accommodation provided by Public Works and Government Services Canada (PWGSC)	10.1
Contributions covering employees' share of employees insurance premiums and expenditures paid by TBS	20.5
Workman's compensation coverage provided by Human Resources Canada	1.9
Salary and associated expenditures of legal services provided by Justice Canada	0.9
	33.4
Less: Non-Respendable Revenue	81.0
2002-2003 Net Cost of Program	1,810.8

TABLE 7: CANADIAN PARI-MUTUEL REVOLVING FUND — STATEMENT OF OPERATIONS

(\$ MILLIONS)	FORECAST 2001-2002	PLANNED 2002-2003	PLANNED 2003-2004	PLANNED 2004-2005
Respendable Revenue	14.0	15.6	15.3	15.3
Expenses				
Operating:				
Salaries and employee benefits	4.4	4.9	5.0	5.0
Depreciation	0.1	0.1	0.1	0.1
Administrative and support services	9.3	9.8	9.8	9.8
Utilities, materials and supplies	0.2	0.8	0.4	0.4
	14.0	15.6	15.3	15.3
Surplus (Deficit)	0.0	0.0	0.0	0.0

TABLE 8: CANADIAN PARI-MUTUEL REVOLVING FUND — STATEMENT OF CASH FLOWS

(\$ MILLIONS)	FORECAST 2001-2002	PLANNED 2002-2003	PLANNED 2003-2004	PLANNED 2004-2005
Surplus (Deficit)	0.0	0.0	0.0	0.0
Add non-cash items:				
Depreciation/amortisation	0.1	0.1	0.1	0.1
Investing activities:				
Acquisition of depreciable assets	(0.1)	(0.1)	(0.1)	(0.1)
Cash Surplus (Requirement)	0.0	0.0	0.0	0.0

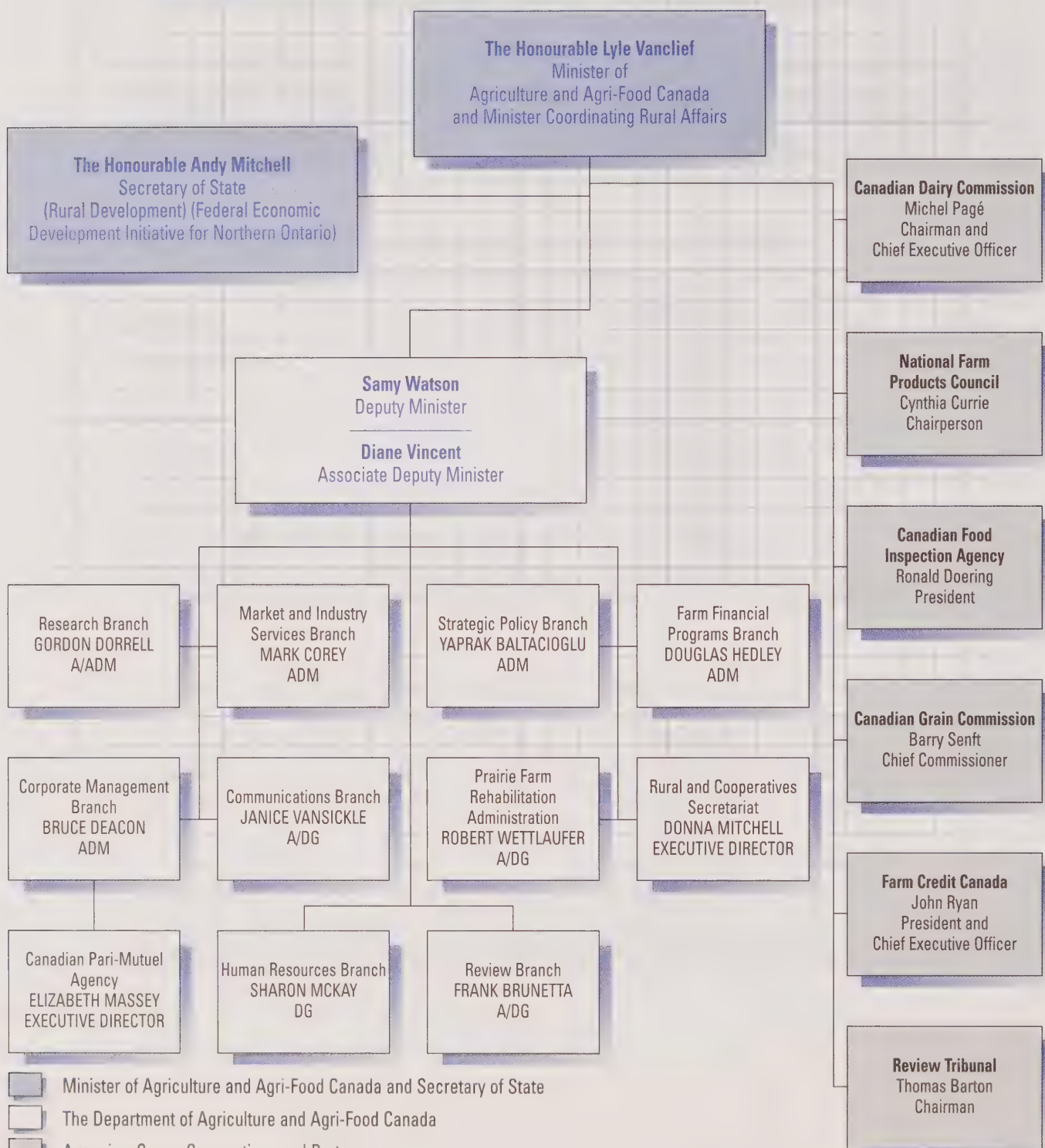
TABLE 9: CANADIAN PARI-MUTUEL REVOLVING FUND — PROJECTED USE OF AUTHORITY

(\$ MILLIONS)	FORECAST 2001-2002	PLANNED 2002-2003	PLANNED 2003-2004	PLANNED 2004-2005
Authority*	2.0	2.0	2.0	2.0
Drawdown:				
Balance as at April 1	1.7	1.7	1.7	1.7
Projected Surplus (Drawdown)	0.0	0.0	0.0	0.0
	1.7	1.7	1.7	1.7
Projected Balance at March 31	3.7	3.7	3.7	3.7

* \$2 million is the maximum amount that may be drawn down from the Consolidated Revenue Fund (CRF) at any time.

FURTHER INFORMATION

The Agriculture and Agri-Food Portfolio



How to Reach Us

DEPARTMENTAL CONTACTS

Agriculture and Agri-Food Canada

Note: All addresses are at 930 Carling Avenue unless otherwise noted.

General Enquiries
930 Carling Avenue
Ottawa, Ontario K1A 0C5

(613) 759-1000

World Wide Web: <http://www.agr.gc.ca>

More information on the Department and its activities can be found on our Web site at:
<http://www.agr.gc.ca/rpp/rppe.html>.

MINISTER OF AGRICULTURE AND AGRI-FOOD AND MINISTER COORDINATING RURAL AFFAIRS

The Honourable Lyle Vanclief, P.C., M.P.

<http://www.agr.gc.ca/minoffe.html>

SECRETARY OF STATE (RURAL DEVELOPMENT) (FEDERAL ECONOMIC DEVELOPMENT INITIATIVE FOR NORTHERN ONTARIO)

The Honourable Andy Mitchell, P.C., M.P.

<http://www.agr.gc.ca/cb/min/emitchell.html>

DEPUTY MINISTER AND ASSOCIATE DEPUTY MINISTER

Samy Watson
Deputy Minister
(613) 759-1101
watsons@agr.gc.ca
<http://www.agr.gc.ca/cb/min/dmoe.html>

Diane Vincent
Associate Deputy Minister
(613) 759-1090
vincentdi@agr.gc.ca
<http://www.agr.gc.ca/cb/min/admovincente.html>

BRANCH AND AGENCY HEADS

Research Branch

Gordon Dorrell
Acting Assistant Deputy
Minister
(613) 759-7777
dorrellg@agr.gc.ca
<http://res2.agr.gc.ca/research-recherche/>

Farm Financial Programs Branch

Douglas Hedley
Assistant Deputy Minister
(613) 759-7243
hedleyd@agr.gc.ca
http://www.agr.gc.ca/ffpb/ffpb_e.phtml

Human Resources Branch

Sharon McKay
Director General
(613) 759-1196
mckays@agr.gc.ca
<http://www.agr.gc.ca/hr/main.html>

Prairie Farm Rehabilitation Administration

Robert Wettlaufer
Acting Director General
CIBC Tower
603-1800 Hamilton Street
Regina, Saskatchewan
S4P 4L2
(306) 780-5081
wettlauferb@agr.gc.ca
<http://www.agr.gc.ca/pfra/>

Market and Industry Services Branch

Mark Corey
Assistant Deputy Minister
(613) 759-7561
coreym@agr.gc.ca
<http://www.agr.gc.ca/misb.html>

Corporate Management Branch

Bruce Deacon
Assistant Deputy Minister
(613) 759-6811
deaconb@agr.gc.ca
http://www.agr.gc.ca/csb_e.phtml

Review Branch

Frank Brunetta
Acting Director General
(613) 759-6471
brunettaf@agr.gc.ca
<http://www.agr.gc.ca/review/rbmain.html>

Rural and Cooperatives Secretariat

Donna Mitchell
Executive Director
(613) 759-7113
mitchelldo@agr.gc.ca
<http://www.rural.gc.ca>
<http://www.agr.gc.ca/policy/coop/>

Strategic Policy Branch

Yaprak Baltacioglu
Assistant Deputy Minister
(613) 759-7349
baltacioglu@agr.gc.ca
http://www.agr.gc.ca/spb/spb_e.phtml

Communications Branch

Janice Vansickle
Acting Director General
(613) 759-7964
vansicklej@agr.gc.ca
http://www.agr.gc.ca/cb/combr_e.phtml

Canadian Pari-Mutuel Agency

Elizabeth Massey
Executive Director
P.O. Box 5904, LCD Merivale
Ottawa, Ontario K2E 8A9
(613) 946-1700
emassey@agr.gc.ca
<http://www.cpma-acpm.gc.ca/>

PORTFOLIO CONTACTS

National Farm Products Council

Cynthia Currie
Chairperson
344 Slater Street
10th Floor
Ottawa, Ontario K1R 7Y3
(613) 995-2298
curriec@agr.gc.ca
<http://nfpc-cnpa.gc.ca>

Canadian Grain Commission

Barry Senft
Chief Commissioner
600-303 Main Street
Winnipeg, Manitoba
R3C 3G8
(204) 983-2735
bsenft@cgcc.ca
<http://www.cgcc.ca>

Canadian Food Inspection Agency

Ron Doering
President
59 Camelot Drive
Nepean, Ontario K1A 0Y9
(613) 225-2342
rdoering@agr.gc.ca
<http://www.cfia-acia.agr.ca>

Canadian Dairy Commission

Michel Pagé
Chairman & Chief Executive Officer
1525 Carling Avenue
Suite 300
Ottawa, Ontario K1A 0Z2
(613) 792-2060
mpage@agr.gc.ca
<http://www.cdc.ca>

Farm Credit Canada

John Ryan
President and Chief Executive Officer
P.O. Box 4320
1800 Hamilton Street
Regina, Saskatchewan
S4P 4L3
(306) 780-8100
jryan@sk.sympatico.ca
<http://www.fcc-sca.ca>

Review Tribunal

Thomas Barton
Chairman
Ottawa, Ontario K1A 0C6
(613) 792-2087
<http://www.rt-cr.gc.ca/>

Legislation Administered by the Minister of Agriculture and Agri-Food

THE MINISTER HAS SOLE RESPONSIBILITY TO PARLIAMENT FOR THE FOLLOWING ACTS THAT ARE ADMINISTERED BY AGRICULTURE AND AGRI-FOOD CANADA

<i>Agricultural Marketing Programs Act</i> ¹	S.C., 1997, C. 20
<i>Agricultural Products Marketing Act</i>	R.S.C., 1985, C. A-6, as amended
<i>Animal Pedigree Act</i>	R.S.C., 1985, C. 8 (4 th Supp.), as amended
<i>Department of Agriculture and Agri-Food Act</i>	S.C., 1994, C. 38, as amended
<i>Experimental Farm Stations Act</i>	R.S.C., 1985, C. E-16, as amended
<i>Farm Debt Mediation Act</i>	S.C., 1997, C. 21
<i>Farm Improvement Loans Act</i>	R.S.C., 1985, C. F-3, as amended
<i>Farm Improvement and Marketing Cooperatives Loans Act</i>	R.S.C., 1985, C. 25 (3 rd Supp.), as amended
<i>Farm Income Protection Act</i>	S.C., 1991, C. 22, as amended
<i>Prairie Farm Rehabilitation Act</i>	R.S.C., 1985, C. P-17, as amended

THE MINISTER SHARES RESPONSIBILITY TO PARLIAMENT FOR THE FOLLOWING ACTS

Criminal Code, Section 204	R.S.C., 1985, C. C-46, as amended (Minister of Justice and Attorney General of Canada)
<i>Department of Foreign Affairs and International Trade Act</i> , Paragraph 10(2)(e)	R.S.C., 1985, C. E-22, as amended (Minister of Foreign Affairs)

¹ The following Acts have been repealed by the *Agricultural Marketing Programs Act* (AMPA). However, the sections in the AMPA repealing these acts have not yet come into force. They therefore remain Acts for which the Minister is responsible:

Agricultural Products Board Act
Agricultural Products Cooperative Marketing Act
Advance Payments for Crops Act
Prairie Grain Advance Payments Act

LEGISLATION ADMINISTERED BY AGENCIES OUTSIDE OF AGRICULTURE AND AGRI-FOOD CANADA

<i>Agriculture and Agri-Food Administrative Monetary Penalties Act</i>	R.S.C., 1995, C. 40
<i>Canada Agricultural Products Act</i>	R.S. 1985, C. 20, 4 th supp.
<i>Canadian Dairy Commission Act</i>	R.S.C., 1985, C. C-15, as amended
<i>Canadian Food Inspection Agency Act</i>	R.S. 1997, C. 6
<i>Canadian Wheat Board Act</i>	R.S. 1985, C. C-24
<i>Consumer Packaging and Labelling Act</i>	R.S. 1985, C. C-38
<i>Farm Credit Canada Act</i>	S.C., 1993, C. 14
<i>Farm Products Agencies Act</i>	R.S.C., 1985, C. F-4, as amended
<i>Feeds Act</i>	R.S. 1985, C. F-9
<i>Fertilizers Act</i>	R.S. 1985, C. F-10
<i>Fish Inspection Act</i>	R.S. 1985, C. F-12
<i>Food and Drugs Act</i>	R.S. 1985, C. F-27
<i>Health of Animals Act 1990</i>	C. 21
<i>Meat Inspection Act</i>	R.S. 1985, C. 25, 1 st supp.
<i>Plant Breeders' Rights Act 1990</i>	C. 20
<i>Plant Protection Act 1990</i>	C. 22
<i>Seeds Act</i>	R.S. 1985 C. S-8

Lois appliquées par le ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire

LE MINISTRE ASSUME L'ENTIERE RESPONSABILITÉ DE L'APPLICATION DES LOIS SUIVANTES DEVANT LE PARLEMENT.

CES LOIS SONT APPLIQUÉES PAR AAC :

Loi sur les programmes de commercialisation agricole¹
Loi sur la commercialisation des produits agricoles
Loi sur la génétique des animaux
Loi sur le ministère de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire
Loi sur les stations agromomiques
Loi sur la médiation en matière d'endettement agricole
Loi sur les prêts destinés aux améliorations agricoles
Loi sur les prêts destinés aux améliorations agricoles
Loi sur la commercialisation selon la formule coopérative
Loi sur la protection du revenu agricole
Loi sur le rétablissement agricole des Prairies

LE MINISTRE PARTAGE LA RESPONSABILITÉ DE L'APPLICATION DES LOIS SUIVANTES DEVANT LE PARLEMENT :

Code criminel – article 204
Loi sur le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international –
alinéa 10(2)(e)
(ministre des Affaires étrangères)
L.R.C., 1985, ch. E-22, modifiée
(ministre de la Justice et solliciteur général du Canada)
L.R.C., 1985, ch. C-46, modifiée

¹ Les lois énumérées ci-dessous ont été abrogées par la Loi sur les programmes de commercialisation agricole (LPCA).
Toutefois, les articles dans la LPCA visant à abroger ces lois ne sont pas encore entrés en vigueur. Elles demeurent des lois pour lesquelles le ministre est responsable :

Loi sur l'Office des produits agricoles
Loi sur la vente coopérative des produits agricoles
Loi sur le paiement anticipé des récoltes
Loi sur les paiements anticipés pour le grain des Prairies

LOIS APPLIQUÉES PAR DES ORGANISMES NE FAISANT PAS PARTIE D'AGRICULTURE ET AGROALIMENTAIRE CANADA

Loi sur les sanctions administratives pécuniaires en matière
d'agriculture et d'agroalimentaire
Loi sur les produits agricoles au Canada
Loi sur la Commission canadienne du lait
Loi sur l'Agence canadienne d'inspection des aliments
Loi sur la Commission canadienne du blé
Loi sur l'emballage et l'étiquetage des produits de consommation
Loi sur le financement agricole Canada
Loi sur les offices des produits agricoles
Loi relative aux aliments du bétail
Loi sur les engrais
Loi sur l'inspection du poisson
Loi sur les aliments et drogues
Loi sur la santé des animaux 1990
Loi sur l'inspection des viandes
Loi sur la protection des obtentions végétales 1990
Loi sur la protection des végétaux 1990
Loi sur les semences

L.R.C., 1995, ch. 40
L.R.C., 1985, ch. 20 (4^e suppl.)
L.R.C., 1985, ch. C-15, modifiée
L.R.C., 1997, ch. 6
L.R.C., 1985, ch. C-24
L.R.C., 1985, ch. C-38
L.R.C., 1993, ch. 14
L.R.C., 1985, ch. F-4, modifiée
L.R.C., 1985, ch. F-9
L.R.C., 1985, ch. F-10
L.R.C., 1985, ch. F-12
L.R.C., 1985, ch. F-27
Ch. 21
L.C., 1985, ch. 25, 1^{er} suppl.
Ch. 20
Ch. 22
L.C., 1985, ch. S-8

PERSONNES-RESSOURCES DU PORTEFEUILLE

Conseil national des produits agricoles Cynthia Currie Présidente 344, rue Slater 10 ^e étage Ottawa (Ontario) K1R 7Y3 (613) 995-2298 curriec@agr.gc.ca http://nfdc-cnpa.gc.ca	Agence canadienne d'inspection des aliments Ron Doering Président 59, promenade Camélot Nepaan (Ontario) K1A 0Y9 (613) 225-2342 rdoering@agr.gc.ca http://cfia-acia.agr.ca	Commission canadienne des grains Barry Senft Commissaire en chef 303, rue Main, bureau 600 Winnipeg (Manitoba) R3C 3G8 (204) 983-2735 bsenft@cg.gc.ca http://www.cg.gc.ca
Financement agricole Canada John Ryan Président-directeur général C.P. 4320 1800, rue Hamilton Regina (Saskatchewan) S4P 4L3 (306) 780-8100 jryan@sk.sympatico.ca http://www.fcc-sca.ca	Commission de révision Thomas Barton Président Ottawa (Ontario) K1A 0C6 (613) 792-2087 http://www.rtc-cr.gc.ca	Commission canadienne du lait Michel Pagé Président-directeur général 1525, avenue Carling Bureau 300 Ottawa (Ontario) K1A 0Z2 (613) 792-2060 mpage@em.gc.ca http://www.cdc.ca

CHIEFS DES DIRECTIONS GÉNÉRALES ET DES ORGANISMES

Direction générale des politiques stratégiques Yaprak Baltacioglu Sous-ministre adjointe (613) 759-7349 baltacioglu@agr.gc.ca http://www.agr.gc.ca/spb/	Direction générale des services à l'industrie et aux marchés Mark Corey Sous-ministre adjoint (613) 759-7561 coreym@agr.gc.ca http://www.agr.gc.ca/dgsim.	Direction générale de la recherche Gordon Dorrell Sous-ministre adjoint (613) 759-7777 dorrellg@agr.gc.ca http://res2.agr.gc.ca/research-recherche/
Direction générale des communications Janice Vansickle Directrice générale interimatre (613) 759-7964 vansicklej@agr.gc.ca http://www.agr.gc.ca/cb/	Direction générale de la gestion intégrée Bruce Deacon Sous-ministre adjoint (613) 759-6811 deaconb@agr.gc.ca http://www.agr.gc.ca/	Direction générale des programmes financiers pour l'agriculture Douglas Hedley Sous-ministre adjoint (613) 759-7243 hedleyd@agr.gc.ca http://www.agr.gc.ca/ffpb/ffpb_f.phtml
Agence canadienne du pari mutuel Elizabeth Massey Directrice exécutive C. P. 5904 PDF Merivale Ottawa (Ontario) K2E 8A9 (613) 946-1700 emassey@agr.gc.ca http://www.cpm-aacpm.gc.ca/	Examen des programmes Frank Brunetta Directeur général interimaire (613) 759-6471 brunettaf@agr.gc.ca http://www.agr.gc.ca/reviw/frbmain.html	Direction générale des ressources humaines Sharon McKay Directrice générale (613) 759-1196 mckays@agr.gc.ca http://www.agr.gc.ca/hr/mainf.html
Administration du rétablissement agricole des Prairies Tour CIBC 1800, rue Hamilton Bureau 603 Regina (Saskatchewan) S4P 4L2 (306) 780-5081 wertlauteh@agr.gc.ca http://www.agr.gc.ca/ptra/	Secrétariats rural et aux coopératives Donna Mitchell Directrice exécutive (613) 759-7113 mitchehd@agr.gc.ca http://www.rural.gc.ca http://www.agr.gc.ca/policy/coop/	

Pour nous joindre

PERSONNES-RESSOURCES DU MINISTÈRE

Agriculture et Agroalimentaire Canada

Nota : À moins d'indication contraire, l'adresse du Ministère est le 930, avenue Carling.

Renseignements généraux

930, avenue Carling

Ottawa (Ontario) K1A 0C5

(613) 759-1000

Adresse Internet : <http://www.agr.gc.ca>

Notre site Web, à l'adresse <http://www.agr.gc.ca/rpp/rppf.html>, présente plus d'information sur le Ministère et ses activités.

MINISTRE DE L'AGRICULTURE ET DE L'AGROALIMENTAIRE ET MINISTRE À LA COORDINATION DES

AFFAIRES RURALES

L'honorable Lyle Vanclief, C.P., député

<http://www.agr.gc.ca/minofff.html>

SECRÉTAIRE D'ÉTAT (DÉVELOPPEMENT RURAL)

(INITIATIVE FÉDÉRALE DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DANS LE NORD DE L'ONTARIO)

L'honorable Andy Mitchell, C.P., député

<http://www.agr.gc.ca/cb/min/fmitchell.html>

SOUS-MINISTRE ET SOUS-MINISTRE DÉLÉGUÉE

Samy Watson

Sous-ministre

(613) 759-1101

watsonsa@agr.gc.ca

<http://www.agr.gc.ca/cb/min/dmof.html>

Diane Vincent

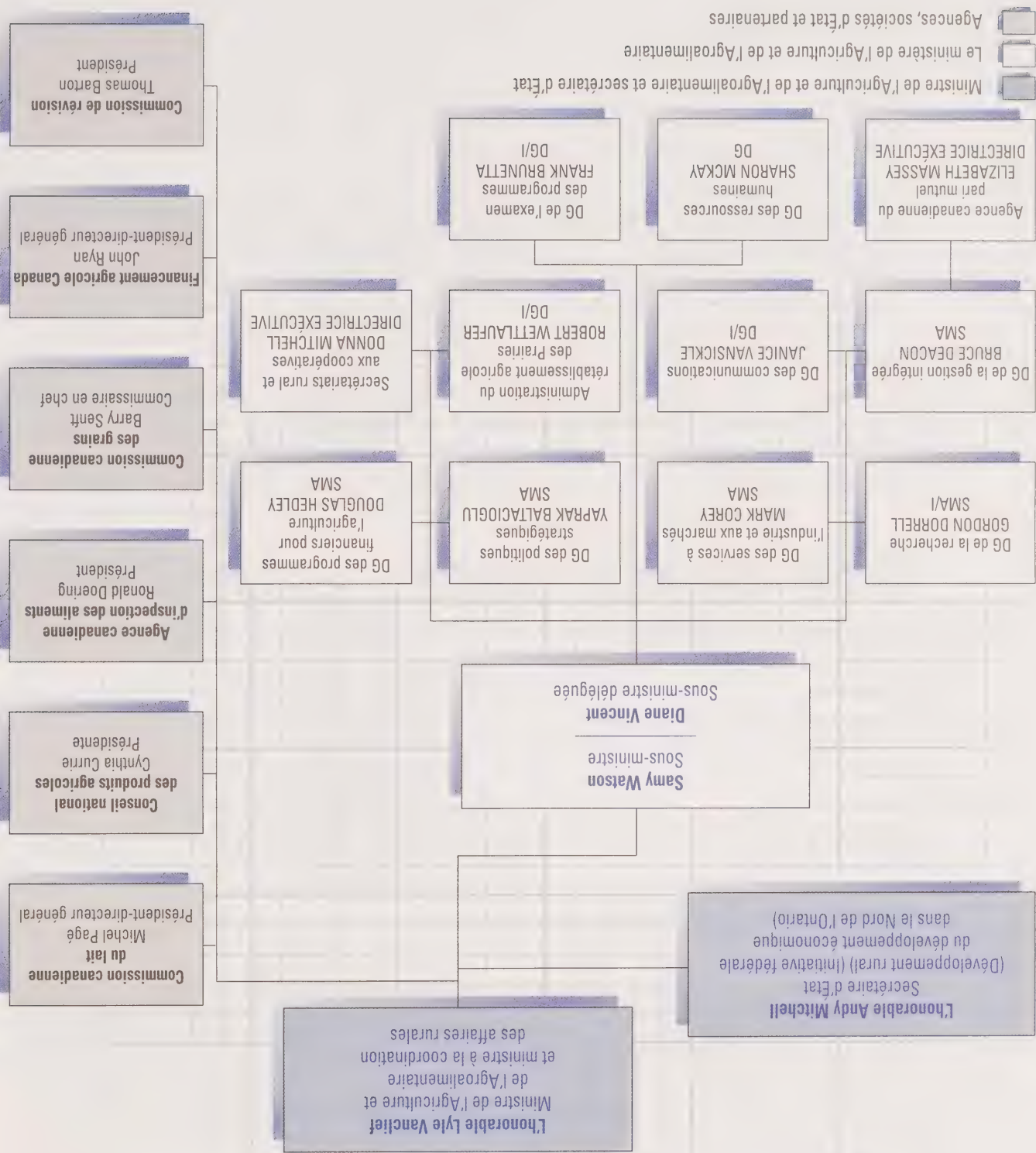
Sous-ministre déléguée

(613) 759-1090

vincentdi@agr.gc.ca

<http://www.agr.gc.ca/cb/min/admovincentf.html>

Le portefeuille de l'agriculture et de l'agroalimentaire



TABEAU 9 : FONDS RENOUVELABLE DE L'AGENCE CANADIENNE DU PARI MUTUEL — UTILISATION PRÉVUE DES AUTORISATIONS

(MILLIONS DE \$)	ESTIMATION 2001-2002	PRÉVU 2002-2003	PRÉVU 2003-2004	PRÉVU 2004-2005
Autorisations *	2,0	2,0	2,0	2,0
Prélèvement :				
Solde au 1 ^{er} avril	1,7	1,7	1,7	1,7
Excédent prévu (prélèvements)	0,0	0,0	0,0	0,0
	1,7	1,7	1,7	1,7
Solde projeté au 31 mars	3,7	3,7	3,7	3,7

* Un maximum de 2 millions de dollars peut être prélevé en tout temps sur le Trésor.

TABLEAU 6 : CÔUT NET DU PROGRAMME POUR L'ANNÉE BUDGÉTAIRE (2002-2003)

(MILLIONS DE \$)	
Total	1 858,4
Dépenses nettes prévues (dépenses brutes selon le Budget principal des dépenses plus rajustements)	
Plus : Services reçus sans frais	
Logaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)	10,1
Contributions de l'employeur aux primes du régime d'assurance des employés, payées par le SCT	20,5
Indemnisation des victimes d'accident du travail assurée par Développement des ressources humaines Canada	1,9
Traitements et dépenses connexes liés aux services juridiques fournis par le ministère de la Justice du Canada	0,9
	33,4
Moins : Recettes non disponibles	81,0
Coût net du programme en 2002-2003	1 810,8

TABLEAU 7 : FONDOS RENOUVELABLE DE L'AGENCE CANADIENNE DU PARI MUTUEL — ÉTAT DES RÉSULTATS

(MILLIONS DE \$)	ESTIMATION 2001-2002	PRÉVU 2002-2003	PRÉVU 2003-2004	PRÉVU 2004-2005
Recettes disponibles	14,0	15,6	15,3	15,3
Dépenses				
de fonctionnement :				
Salaires et avantages sociaux des employés	4,4	4,9	5,0	5,0
Amortissement	0,1	0,1	0,1	0,1
Services d'administration et de soutien	9,3	9,8	9,8	9,8
Services publics, matériel et fournitures	0,2	0,8	0,4	0,4
	14,0	15,6	15,3	15,3
Excédent (déficit)	0,0	0,0	0,0	0,0

TABLEAU 8 : FONDOS RENOUVELABLE DE L'AGENCE CANADIENNE DU PARI MUTUEL — ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE

(MILLIONS DE \$)			
ESTIMATION	2001-2002	2002-2003	2003-2004
Prévu			
2004-2005			
	0,0	0,0	0,0
Excédent (déficit)			
Ajouter les postes hors trésorerie :			
Dépréciation/amortissement	0,1	0,1	0,1
Activités de placement :			
Acquisition de biens amortissables	(0,1)	(0,1)	(0,1)
	0,0	0,0	0,0
Excédent de trésorerie (besoins)			

TABLEAU 5 : SOURCES DES RECETTES DISPONIBLES ET DES RECETTES NON DISPONIBLES

RECETTES DISPONIBLES				
(MILLIONS DE \$)				
DÉPENSES ESTIMATIVES 2001-2002	DÉPENSES PRÉVUES 2002-2003	DÉPENSES PRÉVUES 2003-2004	DÉPENSES PRÉVUES 2004-2005	
Sécurité du système alimentaire				
Compte de stabilisation du revenu net – droits d'administration	8,7	8,9	13,7	8,9
Fonds renouvelable de l'Agence canadienne du pari mutuel	10,1	15,5	22,6	13,7
Santé de l'environnement				
Pâturages collectifs	13,9	14,5	14,5	14,5
Fonds renouvelable de l'Agence canadienne du pari mutuel	1,0	0,0	0,3	0,3
Innovations propices à la croissance				
Fonds renouvelable de l'Agence canadienne du pari mutuel	14,9	14,5	14,8	14,8
Total des recettes disponibles				
36,6	39,0	38,7	38,7	38,7

RECETTES NON DISPONIBLES				
(MILLIONS DE \$)				
DÉPENSES ESTIMATIVES 2001-2002	DÉPENSES PRÉVUES 2002-2003	DÉPENSES PRÉVUES 2003-2004	DÉPENSES PRÉVUES 2004-2005	
Sécurité du système alimentaire				
Rendement des investissements*	12,9	12,9	12,9	12,9
Remboursement de dépenses des exercices précédents**	104,5	3,6	3,6	3,6
Privilèges, licences et permis	0,0	0,0	0,0	0,0
Produits de la vente de biens de l'État	0,0	0,0	0,0	0,0
Services et droits d'utilisation	1,6	1,6	1,6	1,6
Autres recettes non fiscales	119,6	18,7	18,7	18,7
Santé de l'environnement				
Rendement des investissements*	14,2	14,2	14,2	14,2
Remboursement de dépenses des exercices précédents**	1,6	1,6	1,6	1,6
Privilèges, licences et permis	1,2	1,2	1,2	1,2
Produits de la vente de biens de l'État	1,4	1,4	1,4	1,4
Services et droits d'utilisation	0,4	0,4	0,4	0,4
Autres recettes non fiscales	19,7	19,7	19,7	19,7
Innovations propices à la croissance				
Rendement des investissements*	30,6	30,6	30,6	30,6
Remboursement de dépenses des exercices précédents**	3,4	3,4	3,4	3,4
Privilèges, licences et permis	4,3	4,3	4,3	4,3
Produits de la vente de biens de l'État	2,3	2,3	2,3	2,3
Services et droits d'utilisation	0,4	0,4	0,4	0,4
Autres recettes non fiscales	42,6	42,6	42,6	42,6
Total des recettes non disponibles				
181,9	81,0	81,0	81,0	81,0
Total des recettes disponibles et des recettes non disponibles				
218,5	120,0	119,7	119,7	119,7

* Le rendement des investissements comprend l'intérêt sur les prêts de la Financement agricole Canada, la Commission canadienne du lait et la construction de bâtiments d'exposition polyvalents.

** Le remboursement de dépenses des exercices précédents au titre du résultat stratégique Sécurité du système alimentaire pour l'exercice 2001-2002 comprend des montants recouverts auprès des provinces pour des paiements effectués par AAC et le recouvrement des paiements en trop dans le cadre du Programme d'aide en cas de catastrophe liée au revenu agricole (ACRA) et du Programme canadien du revenu agricole (PCRA). Des montants supplémentaires devraient être recouverts jusqu'en 2004-2005, mais on ne peut les estimer à ce stade-ci.

TABLEAU 3 : SOMMAIRE DES PAIEMENTS DE TRANSFERT

(MILLIONS DE \$)	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005
DÉPENSES	ESTIMATIVES	PRÉVUES	PRÉVUES	PRÉVUES
Subventions				
Sécurité du système alimentaire	6,9	5,5	5,5	5,5
Santé de l'environnement	14,7	10,3	10,3	10,3
Innovations propices à la croissance	17,7	17,8	17,8	17,8
Total des subventions	39,3	33,6	33,6	33,6
Contributions				
Sécurité du système alimentaire	1 833,0	1 179,6	658,5	633,5
Santé de l'environnement	11,2	10,3	12,2	12,2
Innovations propices à la croissance	62,0	66,1	50,2	50,0
Total des contributions	1 906,2	1 256,0	720,9	695,7
Total des subventions et contributions	1 945,5	1 289,6	754,5	729,3

La baisse des niveaux de financement est attribuable à l'aide financière d'urgence servant à combler le manque à gagner des producteurs, à l'expiration du programme laitier, à la fin des paiements dans le cadre du Programme d'aide en cas de catastrophe liée au revenu agricole (ACRA) de l'exercice 2001-2002 et à l'expiration de l'actuel Accord-cadre fédéral-provincial-territorial sur la gestion des risques agricoles, qui expirera le 31 mars 2003.

TABLEAU 4 : RENSEIGNEMENTS SUR LES PROGRAMMES DE PAIEMENTS DE TRANSFERT

SUBVENTIONS ET CONTRIBUTIONS

La politique du Conseil du Trésor sur les paiements de transfert exige des ministères qu'ils incluent dans leur Rapport sur les plans et les priorités de l'information supplémentaire sur leurs programmes de paiements de transfert. Les subventions et contributions d'AAC se sont chiffrées à 1 289,6 millions de dollars, ce qui représente 69 p. 100 des ressources d'AAC pour 2002-2003; elles appuient les objectifs et résultats prévus suivants.

SÉCURITÉ DU SYSTÈME ALIMENTAIRE

Objectif – Rapprocher les décideurs des citoyens, rendre le gouvernement plus efficace au niveau économique et répondre au désir du secteur agricole de s'impliquer plus directement dans les décisions de financement. Ces objectifs seront réalisés grâce au financement d'initiatives dirigées par l'industrie.

Résultats prévus – Un secteur agricole et agroalimentaire capable de gérer les risques liés aux conditions financières, à l'approvisionnement, aux marchés, à la santé et à l'environnement, un accès sûr aux marchés intérieurs et extérieurs pour les produits agricoles canadiens; et un niveau élevé de confiance dans la qualité, la salubrité et les méthodes de production des aliments canadiens.

SANTÉ DE L'ENVIRONNEMENT

Objectif – Diffuser de l'information environnementale pertinente et fidèle de façon à favoriser un dialogue ouvert et éclairé et à aider toutes les parties concernées à prendre de saines décisions sur des investissements publics propres à protéger l'eau, l'air, le sol et la biodiversité.

Résultats prévus – La diffusion d'informations environnementales pertinentes et fidèles de façon à favoriser un dialogue ouvert et éclairé et à aider les citoyens, le gouvernement, les agriculteurs et le secteur agroalimentaire à prendre de saines décisions pour les générations présentes et futures; production d'avantages économiques et réduction des risques pour l'environnement grâce à l'élaboration et à la mise en œuvre de pratiques de gestion optimales et économiquement viables en vue de faciliter, dans un climat commercial propice, leur adoption par le secteur agricole et agroalimentaire, le gouvernement et le grand public.

INNOVATIONS PROPICES À LA CROISSANCE

Objectif – Favoriser l'innovation afin de faire du Canada le chef de file mondial dans la production d'aliments et d'autres produits agricoles et dans la prestation des services connexes, mettre au point de nouvelles technologies et des pratiques exemplaires, et en promouvoir l'adoption, et utiliser l'infrastructure de recherche du secteur public comme catalyseur ou incubateur pour l'innovation du secteur privé.

Résultats prévus – Mise au point et adoption de nouveaux produits, procédés, technologies et services propres à accroître notre avantage concurrentiel, en investissant dans un climat qui favorise la découverte et l'innovation; un entreprenariat et une main-d'œuvre hautement qualifiés, et de solides investissements dans le secteur et dans le Canada rural; et la saisie des marchés diversifiés par les produits et services canadiens.

TABLEAU 1 : SOMMAIRE DES DÉPENSES D'IMMOBILISATIONS PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE

(MILLIONS DE \$)	DÉPENSES ESTIMATIVES 2001-2002	DÉPENSES PRÉVUES 2002-2003	DÉPENSES PRÉVUES 2003-2004	DÉPENSES PRÉVUES 2004-2005
Sécurité du système alimentaire	1,6	0,3	0,1	0,1
Santé de l'environnement	9,4	14,4	4,9	3,9
Innovations propices à la croissance	42,2	32,1		32,3
Total	53,2	46,8	37,3	36,3

TABLEAU 2 : RENSEIGNEMENTS SUR LES DÉPENSES DES GRANDS PROJETS D'IMMOBILISATIONS

(MILLIONS DE \$)	COÛT TOTAL ESTIMATIF ACTUEL*	DÉPENSES AU 31 MARS 2002 **	DÉPENSES PRÉVUES 2002-2003	DÉPENSES PRÉVUES 2003-2004	DÉPENSES PRÉVUES 2004-2005	DÉPENSES POUR LES EXERCICES ULTÉRIEURS
PROJETS DE PLUS DE 5 MILLIONS DE \$						
SÉCURITÉ DU SYSTÈME ALIMENTAIRE	—	—	—	—	—	—
Total Sécurité du système alimentaire	—	—	—	—	—	—
SANTÉ DE L'ENVIRONNEMENT						
Saskatchewan (Swift Current), Barrage Duncan (F)	10,0	0,1	0,6	5,0	4,3	—
Total Santé de l'environnement	10,0	0,1	0,6	5,0	4,3	—
INNOVATIONS PROPICES À LA CROISSANCE						
I.-P.-E. (Charlottetown), Regroupement des opérations (F)	6,9	6,7	0,2	—	—	—
N.-B. (Fredericton), réaménagement d'un établissement (F)	21,7	7,3	11,4	2,6	0,4	—
Québec (Saint-Hyacinthe), Centre d'innovations technologiques (F)	8,0	7,4	0,6	—	—	—
Ontario (London), améliorations d'un établissement (F)	7,5	7,5	—	—	—	—
Manitoba (Winnipeg), réaménagement d'un établissement (APP)	24,0	1,2	1,0	9,0	10,0	2,8
Alberta (Lethbridge), nouvel établissement multifonctionnel (F)	34,6	24,0	4,0	—	—	6,6
Alberta (Beaverlodge), réaménagement d'une ferme C.-B. (Agassiz), nouveau bureau-laboratoire (F)	7,0	3,7	—	—	0,8	2,5
Total innovations propices à la croissance	127,7	75,8	17,2	11,6	11,2	11,9
Total des projets de plus de 5 millions de \$	137,7	75,9	17,8	16,6	15,5	11,9

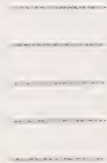
* Les coûts totaux estimatifs actuels incluent à la fois les dépenses engagées au cours des exercices précédents et celles prévues pour 2001-2002 et au-delà.

** Les dépenses prévues jusqu'au 31 mars 2002 comprennent les dépenses engagées au cours des exercices antérieurs.

(F) indique une estimation fondée

(I) indique une estimation indicative

(APP) indique une approbation préliminaire du projet



TABLEAUX FINANCIERS

TABEAU 1

Sommaire des dépenses d'immobilisations par résultat stratégique*

TABEAU 2

Renseignements sur les dépenses des grands projets d'immobilisations

TABEAU 3

Sommaire des paiements de transfert

TABEAU 4

Renseignements sur les programmes de paiements de transfert

TABEAU 5

Sources des recettes disponibles et des recettes non disponibles

TABEAU 6

Coût net du programme pour l'année budgétaire (2002-2003)

TABEAU 7

Fonds renouvelable de l'Agence canadienne du pari mutuel –
Etat des résultats

TABEAU 8

Fonds renouvelable de l'Agence canadienne du pari mutuel –
Etat des flux de trésorerie

TABEAU 9

Fonds renouvelable de l'Agence canadienne du pari mutuel –
Utilisation prévue des autorisations

NOTA : Dans les tableaux suivants, les dépenses estimatives

correspondent aux meilleures prévisions allant jusqu'à la fin de l'année financière. Les dépenses prévues reflètent les fonds déjà approuvés dans le plan financier du gouvernement. Les chiffres ont été arrondis au million de dollars le plus près. Les valeurs inférieures à un million sont indiquées par 0,0.

* L'information figurant dans les tableaux financiers de cette annexe est présentée par résultat stratégique, lorsque cela s'applique. Les résultats stratégiques d'AAC sont équivalents à ses secteurs d'activité.

DÉPENSES PRÉVUES DU MINISTÈRE

Le tableau suivant résume le plan de dépenses du Ministère jusqu'au 31 mars 2005.

	DÉPENSES ESTIMATIVES 2001-2002*	DÉPENSES PRÉVUES 2002-2003	DÉPENSES PRÉVUES 2003-2004	DÉPENSES PRÉVUES 2004-2005
(MILLIONS DE DOLLARS)				
Sécurité du système alimentaire**	1 337,1	1 304,9	750,6	723,2
Santé de l'environnement	143,4	172,4	160,7	161,0
Innovations propices à la croissance	387,7	389,5	368,7	371,4
Budget principal des dépenses (brut)	1 868,2	1 866,8	1 280,0	1 255,6
Moins : Recettes disponibles	36,6	39,0	38,7	38,7
Total du budget principal des dépenses	1 831,6	1 827,8	1 241,3	1 216,9
Rajustements ***	720,7	30,6	8,2	5,9
Dépenses nettes prévues	2 552,3	1 858,4	1 249,5	1 222,8
Moins : Recettes non disponibles	181,9	81,0	81,0	81,0
Puis : Coût des services reçus sans frais ****	35,0	33,4	32,6	32,5
Coût net du programme	2 405,4	1 810,8	1 201,1	1 174,3
Équivalents temps plein	5 575	5 322	5 319	4 908

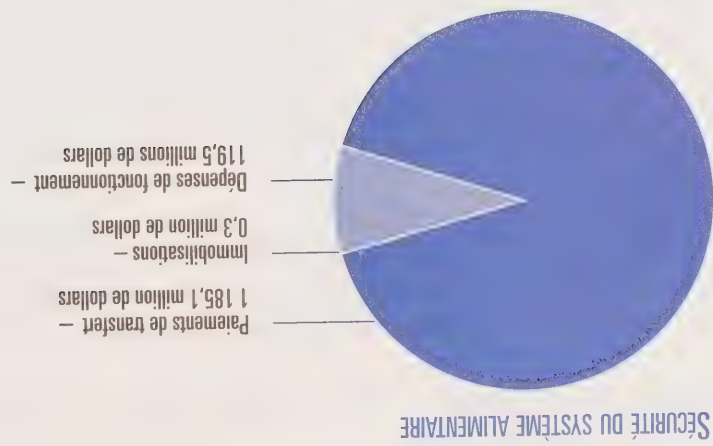
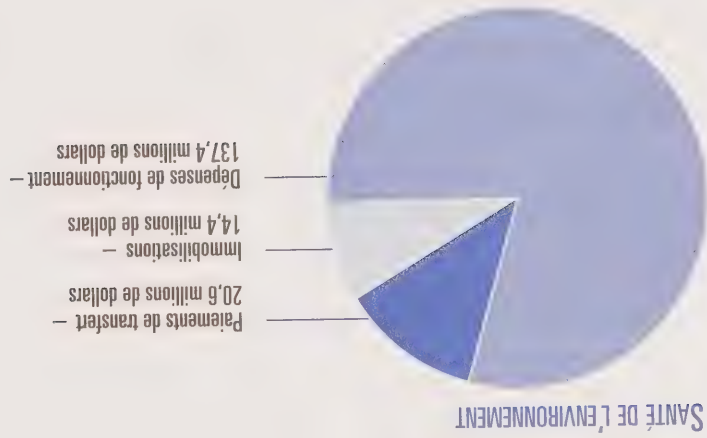
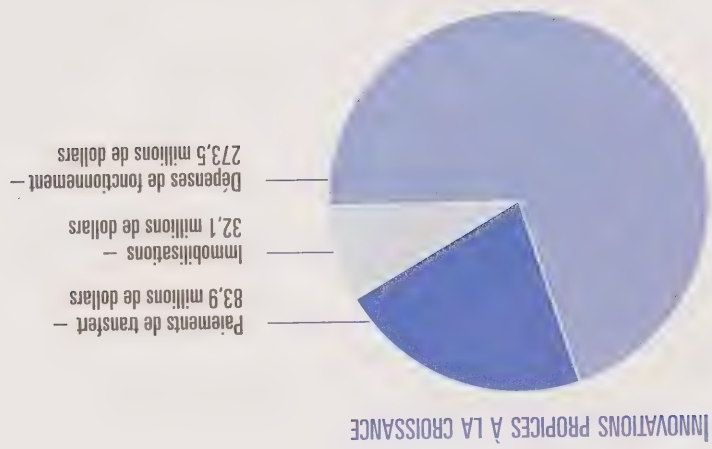
* Correspond aux prévisions les plus justes jusqu'à la fin de l'exercice.

** La diminution des niveaux de financement tient aux facteurs suivants : affectation de fonds supplémentaires au cours de l'exercice 2001-2002 pour répondre à des besoins urgents de soutien du revenu des producteurs; expiration du programme laitier et fin des paiements au titre du Programme d'aide en cas de catastrophe liée au revenu agricole au cours du même exercice; et expiration de l'actuel cadre fédéral-provincial-territorial de financement de la gestion des risques, le 31 mars 2003.

*** Les rajustements pour 2001-2002 tiennent compte des budgets supplémentaires. Les rajustements pour 2002-2003 à 2004-2005 correspondent à des initiatives pour lesquelles le Ministère pourra demander au plus le montant indiqué par voie de budget supplémentaire, une fois qu'elles seront approuvées.

**** Le coût des services offerts par d'autres ministères comprennent les locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC), les contributions de l'employeur aux primes du régime d'assurance des employés payées par le SCT, l'indemnisation des victimes d'accident du travail assurée par Développement des ressources humaines Canada, et les traitements et dépenses liés aux services juridiques fournis par le ministère de la Justice du Canada.

Nota : Les dépenses prévues correspondent aux fonds déjà approuvés dans le plan financier du gouvernement.

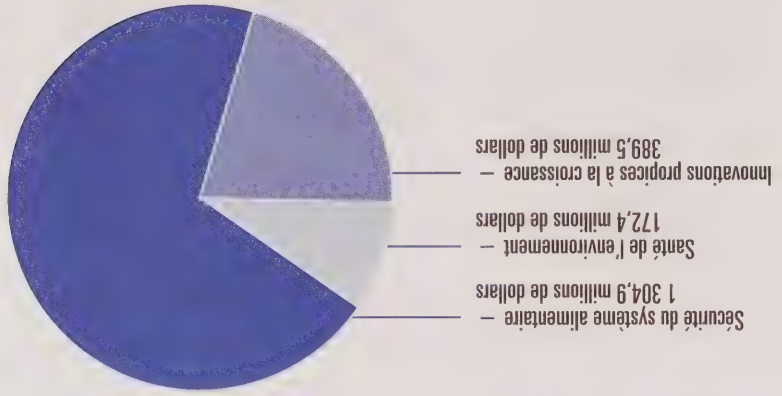


DÉPENSES PRÉVUES DU MINISTÈRE

Au cours de l'exercice 2002-2003, le Ministère dépensera 1 866,8 millions de dollars pour atteindre ses trois résultats stratégiques. On trouvera des tableaux financiers détaillés à l'annexe I de ce rapport.

Les quatre graphiques suivants donnent un aperçu de l'affectation des ressources* à chacun des résultats stratégiques au cours de 2002-2003. On voit que la plupart des ressources du Ministère vont à la Sécurité du système alimentaire (70 p. 100), suivi des Innovations propices à la croissance (21 p. 100) et de la Santé de l'environnement (9 p. 100). Plus de 90 p. 100 des ressources affectées au résultat stratégique Sécurité du système alimentaire prennent la forme de paiements de transfert à d'autres parties, incluant les producteurs et les provinces. La plus grande partie des ressources consacrées aux résultats stratégiques Innovations propices à la croissance et Santé de l'environnement correspondent à des frais de fonctionnement (respectivement 70 et 80 p. 100), ce qui s'explique par le fait qu'ils mobilisent davantage de main-d'œuvre.

APERÇU DU MINISTÈRE POUR 2002-2003 DÉPENSES PRÉVUES DU MINISTÈRE



* Ces affectations se fondent sur le plan initial de répartition des ressources du Ministère au cours des prochaines années, lequel sera rajusté à mesure que l'on adaptera les activités de façon à obtenir les extrants voulus à l'intérieur de chacun des résultats stratégiques.

COMMERCE	YAPRAK BALTACIOGLU, SMA, DIRECTION GÉNÉRALE DES POLITIQUES STRATÉGIQUES
	MARK COREY, SMA, DIRECTION GÉNÉRALE DES SERVICES À L'INDUSTRIE ET AUX MARCHÉS
RENOUVELLEMENT	YAPRAK BALTACIOGLU, SMA, DIRECTION GÉNÉRALE DES POLITIQUES STRATÉGIQUES
	GORDON DORRELL, SMA/I DIRECTION GÉNÉRALE DE LA RECHERCHE
SCIENCE	YAPRAK BALTACIOGLU, SMA, DIRECTION GÉNÉRALE DES POLITIQUES STRATÉGIQUES
	GORDON DORRELL, SMA/I DIRECTION GÉNÉRALE DE LA RECHERCHE
ENVIRONNEMENT	YAPRAK BALTACIOGLU, SMA, DIRECTION GÉNÉRALE DES POLITIQUES STRATÉGIQUES
	GORDON DORRELL, SMA/I, DIRECTION GÉNÉRALE DE LA RECHERCHE
SALUBRITÉ DES ALIMENTS	YAPRAK BALTACIOGLU, SMA, DIRECTION GÉNÉRALE DES POLITIQUES STRATÉGIQUES
	MARK COREY, SMA, DIRECTION GÉNÉRALE DES SERVICES À L'INDUSTRIE ET AUX MARCHÉS
GESTION DES RISQUES	YAPRAK BALTACIOGLU, SMA, DIRECTION GÉNÉRALE DES POLITIQUES STRATÉGIQUES
	BRUCE DEACON, SMA, DIRECTION GÉNÉRALE DE LA GESTION INTÉGRÉE

LEADERSHIP POUR LES PRIORITÉS DU CADRE STRATÉGIQUE AGRICOLE

La nature des priorités du Cadre stratégique agricole et le con-
texte complexe et en mutation rapide qui caractérise le secteur
agricole et agroalimentaire exigent que le Ministère gère ses
activités selon une approche de travail d'équipe pour atteindre
ses résultats stratégiques.

Les chefs de direction générale sont solidairement responsables
du respect des priorités du Cadre stratégique agricole. Afin
d'assurer un leadership pour chacune des priorités, on a assigné
ces dernières à des équipes qui, chacune, assument la responsa-
bilité première à l'égard d'une priorité. Ces équipes assureront
l'action horizontale intégrée qui est nécessaire pour atteindre
nos résultats pour les Canadiens et les Canadiennes.

Des accords de responsabilisation des chefs de direction
générale ont également été mis en place pour définir les res-
ponsabilités à l'égard des fonctions opérationnelles et intégrées
énoncées à la rubrique portefeuille de l'Agriculture et de
l'Agroalimentaire à l'annexe II du présent rapport.

REDDITION DE COMPTES

On améliorera le programme
de gestion grâce à des cadres
de programme fondés sur les
risques qui mettent l'accent
sur les menaces internes
et externes à la prestation
efficace des services.

ORGANISATION

NOTRE CADRE DE GESTION

Le secteur et le Ministère évoluent dans un contexte où le succès est de plus en plus tributaire de la capacité à établir des objectifs stratégiques de façon opportune, et à mobiliser rapidement les ressources en vue de l'atteinte de résultats. Le Ministère doit se mettre au diapason des changements qui se produisent dans le secteur. Il doit également mettre en place des politiques stratégiques et les procédures qui lui permettront de réussir dans cet environnement, tout en maintenant des normes élevées de reddition de comptes.

Pour atteindre ses résultats stratégiques, le Ministère a commencé à élaborer et à mettre en œuvre un nouveau modèle de fonctionnement pour le 21^e siècle.

Au cours de la prochaine année, nous continuerons de mettre en place un *effectif inclusif et des politiques axées sur les gens*. Nous nous attacherons à découvrir et à intégrer les divers points de vue et les diverses compétences partout dans l'organisation.

Pour connaître le succès au 21^e siècle, les organisations devront être dynamiques, proactives et souples. Pour trouver des solutions innovatrices, il faudra disposer de l'information juste et des bons outils, et être en mesure de travailler d'une manière intégrée et concertée, en partenariat avec le secteur.

Le Ministère continuera d'améliorer la façon dont les gens travaillent ensemble. Des équipes interdisciplinaires agissant de façon concertée remplaceront les approches hiérarchiques actuelles. Comme le *travail d'équipe* est essentiel à l'atteinte de nos objectifs stratégiques, nous mettrons en place une nouvelle plate-forme d'apprentissage propre à le favoriser et à appuyer l'innovation tant au niveau individuel que collectif.

Le Ministère a organisé des équipes horizontales qui travailleront à l'échelle nationale, sans égard aux limites des directions générales, à produire des résultats correspondant aux priorités qui sont décrites dans le Cadre stratégique agricole. Il regroupera en outre ses fonctions ministérielles de soutien de façon à appuyer ces équipes au moyen d'une approche intégrée. Cette année, on s'efforcera de regrouper les fonctions finances, gestion des biens, gestion et technologie de l'information, ressources humaines et communications.

Le Ministère continuera également à adopter des pratiques de gestion modernes, en particulier dans le domaine de la mesure du rendement et de la gestion des risques. Il accroîtra sa capacité à prendre de saines décisions de gestion en poussant plus loin l'intégration de ses systèmes d'information de gestion.

de la volaille et des œufs, et produira des conseils au ministre sur les aspects de la politique commerciale qui intéressent le secteur.

Enfin, le Conseil sensibilisera mieux toutes les composantes du secteur agroalimentaire à la possibilité d'établir des offices nationaux de promotion et de recherche comme le prévoit la partie III de la Loi sur les offices des produits agricoles; pour y arriver, il :

- collaborera avec l'Agence canadienne de recherches, de développement des marchés et de promotion des bovins de boucherie à la mise en œuvre de son plan de promotion et de recherche;

- élaborera des stratégies d'information qui viseront à faire connaître le concept des offices de promotion et de recherche et à le présenter comme un outil valable pour les producteurs.

Efficiencia, transparencia y responsabilidad

Le Conseil améliorera ses activités dans des domaines comme la planification stratégique, les rapports de gestion et la reddition de comptes, la formation et le perfectionnement du personnel et les procédures administratives, en :

- produisant un plan de travail annuel qui se fondera sur sa vision stratégique pour 2000-2003 et sur ses priorités permanentes, et qui comportera des mécanismes de soutien;
- élaborant une stratégie des communications qui s'articulera autour de ses objectifs stratégiques pour 2002-2003;
- recourant davantage à son site Web pour diffuser de l'information et dispenser des conseils aux secteurs de la volaille et des œufs;

- préparant un plan annuel sur la formation et le perfectionnement du personnel.

Le Conseil fera davantage connaître son rôle, ses responsabilités et ses réalisations en entretenant de bonnes communications avec les groupes qu'il vise. Il organisera également des réunions de ses membres à l'échelle du pays en même temps qu'il en tiendra dans les régions avec ses partenaires du gouvernement et du secteur.

Stimuler la vigueur, la compétitivité et la rentabilité du secteur

Le Conseil continuera de sensibiliser les secteurs de la volaille et des œufs aux possibilités commerciales à l'exportation et de l'inciter à s'engager à développer les marchés extérieurs en :

- facilitant les activités du Groupe de travail sur les exportations qui exécutera des projets visant à mieux sensibiliser à l'importation des exportations;

- collaborant, en tant que membre d'Équipe Canada, avec les autres partenaires fédéraux à élaborer des programmes et des services de développement des marchés extérieurs qui seront adaptés aux besoins des secteurs de la volaille et des œufs;

- facilitant la participation du secteur de la viande de volaille à des missions de sensibilisation aux marchés d'exportation, à des expositions commerciales et à des conférences.

Le Conseil renforcera les secteurs de la volaille et des œufs en les sensibilisant davantage aux possibilités d'accroissement de leur compétitivité, d'élargissement de leurs marchés, d'amélioration de la coordination du circuit d'approvisionnement et d'adaptation aux tendances du marché mondial. Il mènera des études, organisera des ateliers et cherchera en général à mieux sensibiliser le secteur aux possibilités de réduire les coûts, d'adapter de nouvelles technologies et de coordonner les stratégies de développement des marchés.

Le Conseil améliorera sa collaboration avec AAC et d'autres partenaires fédéraux sur tous les aspects touchant les politiques et les programmes qui influent sur les secteurs dont il est responsable. Il continuera de renseigner le ministre et le sous-ministre d'AAC et de les tenir au fait de ses activités par l'entremise du Groupe de coordination du portefeuille d'AAC.

Le Conseil sensibilisera mieux les secteurs relevant de sa responsabilité aux aspects et aux enjeux de la politique commerciale et dispensera des conseils efficaces à ces égards au ministre. Il suivra de près les négociations de l'OMC en agriculture et les autres pourparlers bilatéraux et régionaux, facilitera la compréhension qu'a le secteur des décisions des groupes spéciaux de l'OMC et de leur incidence sur les secteurs canadiens

Priorités

Voici les priorités du Conseil pour chacun des trois principaux engagements en matière de résultats de 2000 à 2003. Ces engagements se fondent sur la vision stratégique qu'il a définie pour la période 2000-2003 et sur ses priorités permanentes.

Commercialisation ordonnée

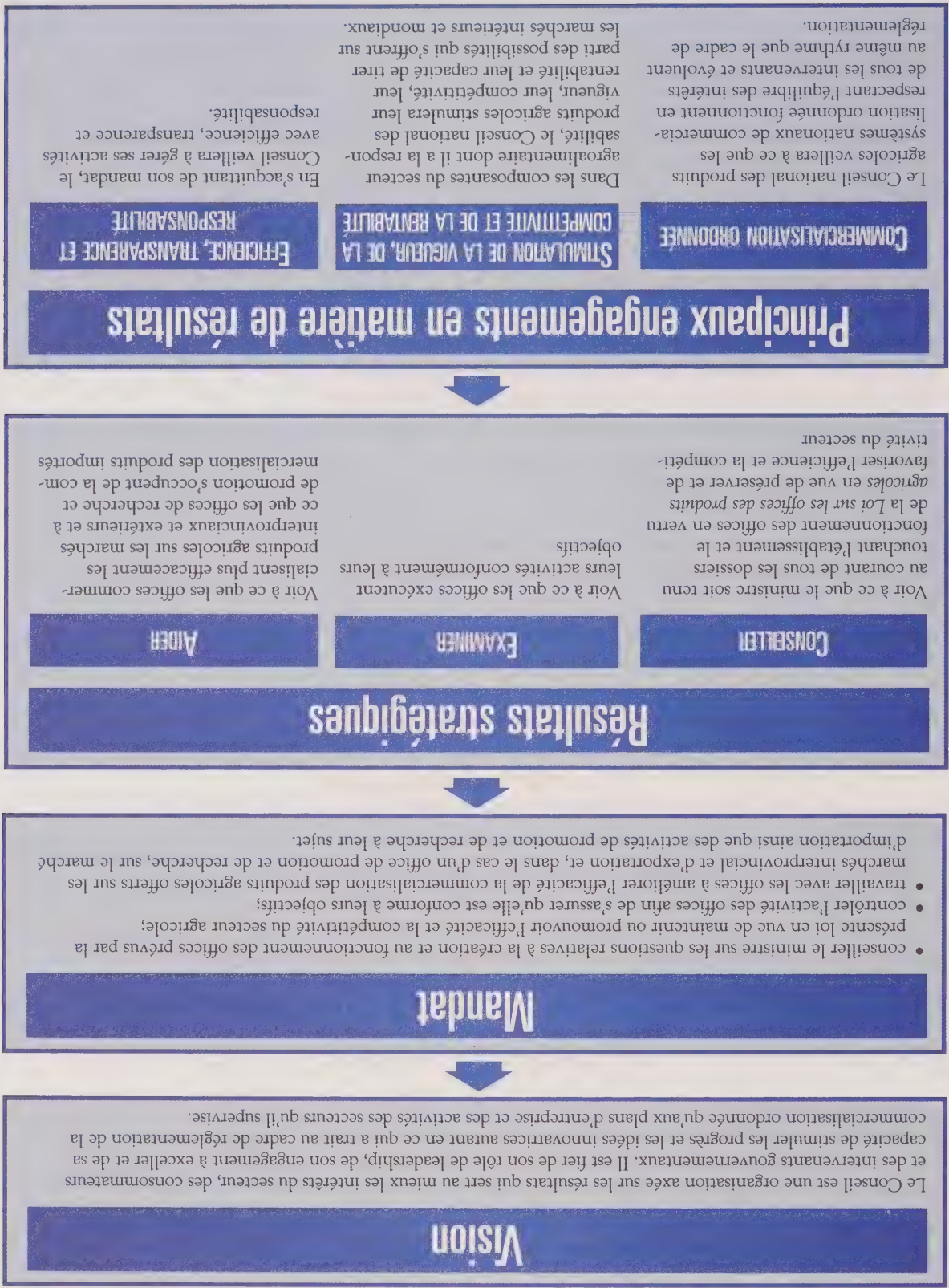
Le Conseil national des produits agricoles fera une supervision efficiente, efficace, transparente et responsable des offices nationaux de commercialisation ordonnée en se conformant au mandat que lui confère la Loi. Il examinera et appliquera les politiques et les lignes directrices appropriées dans son étude des ordonnances et des règlements des offices, dans sa facilitation du règlement des différends, dans l'audition des plaintes et dans ses rapports au ministre.

Le Conseil resserrera sa collaboration et sa coopération avec ses partenaires des administrations provinciales et territoriales dans la supervision des régimes de commercialisation ordonnée de la volaille et des œufs, et les aidera à s'adapter aux changements.

En compagnie de ses partenaires, il mènera des projets visant à promouvoir le recours à des mécanismes substitutifs de règlement des différends dans les secteurs de la volaille et des œufs. En collaboration avec les provinces, les territoires et le secteur, il renouvellera les outils législatifs qui sont sous-jacents aux régimes nationaux de commercialisation ordonnée. De concert avec les régies provinciales et territoriales et les offices nationaux de commercialisation de la volaille et des œufs, il continuera de favoriser et de faciliter le renouvellement des ententes fédérales-provinciales-territoriales ainsi que des proclamations et des plans de commercialisation fédéraux connexes pour les offices chargés du dinde, des œufs et des œufs d'incubation de poulet à chair.

Figure 2

Plan stratégique du Conseil national des produits agricoles



Nota :
1. Montant qui correspond à la meilleure estimation possible des dépenses totales prévues à la fin de l'exercice.
2. Ces montants sont compris dans les crédits du ministère de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire et englobent 200 000 dollars en subventions et contributions.

(MILLIONS DE DOLLARS)	DÉPENSES	DÉPENSES	DÉPENSES	Total du budget principal des dépenses ²	Équivalents temps plein (ETP)
2001-2002 ¹	2 494	2 529	2 529	2 494	17
2002-2003	2 529	2 529	2 529	2 529	17
2003-2004	2 529	2 529	2 529	2 529	17
2004-2005	2 529	2 529	2 529	2 529	17

DÉPENSES PRÉVUES : CONSEIL NATIONAL DES PRODUITS AGRICOLES

En 2002-2003, le Conseil national des produits agricoles entend consacrer 2,529 millions de dollars à l'atteinte de ses résultats stratégiques et de ses résultats clés. Le tableau suivant résume les dépenses et les besoins en ressources humaines prévus pour les exercices 2002-2003 à 2004-2005.

- les demandes adressées des intervenants au Conseil pour qu'il dirige des projets visant à tirer parti des possibilités d'exportation, à améliorer le rendement du système et à accroître la compétitivité du secteur.
- les demandes d'établissement d'offices de promotion et de recherche;
- les audiences de traitement des plaintes;
- les changements rapides qui surviennent dans les secteurs de la volaille et des œufs en raison des tendances mondiales de la production et du commerce, de la technologie, de l'évolution de la demande du marché, de l'orientation croissante vers l'exportation, des négociations de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) et des autres négociations d'ententes commerciales et décisions de règlement de différends;
- les demandes d'établissement d'offices de promotion et de recherche;
- les audiences de traitement des plaintes;
- les changements rapides qui surviennent dans les secteurs de la volaille et des œufs;
- l'évolution des efforts déployés pour renouveler les ententes fédérales-provinciales-territoriales qui constituent le fondement des régimes nationaux de commercialisation ordonnée pour la volaille et les œufs;
- les attentes et les demandes changeantes des gouvernements provinciaux et territoriaux à l'égard du fonctionnement des régimes de commercialisation ordonnée et des politiques agricoles en général;
- les changements, les différends et les nouvelles politiques opérationnelles qui toucheront les régimes nationaux de commercialisation ordonnée supervisés par le Conseil;



Le Conseil national des produits agricoles a été établi en 1972 en vertu de la *Loi sur les offices des produits agricoles*. Il relève directement du Parlement par l'entremise du ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire. Son rôle, qu'il tient de la partie II de la Loi, consiste à superviser les régimes nationaux de commercialisation ordonnée établis pour la volaille et les œufs; conformément à la partie III de la Loi, il a aussi pour tâche de surveiller les activités de l'Agence canadienne de recherches, de développement des marchés et de promotion des bovins de boucherie.

CONTEXTE DE FONCTIONNEMENT

Pour s'acquitter de ses fonctions, le Conseil national des produits agricoles consulte en permanence les gouvernements des provinces et des territoires qui sont intéressés à établir un ou plusieurs organismes en vertu de la Loi ou à en exercer les pouvoirs.


Outre sa responsabilité législative qui consiste à examiner les activités, les ordonnances et les règlements des offices, à mener des enquêtes sur les plaintes déposées contre leurs décisions et à enquêter sur le bien-fondé de l'établissement de nouveaux offices, le Conseil exécute des activités discrétionnaires qui visent à stimuler et à rehausser la compétitivité des secteurs qu'il supervise. Il a à cœur de collaborer avec le secteur à relever les défis et à tirer parti des possibilités qui découlent des changements importants touchant les politiques agroalimentaires, les tendances du secteur des affaires et les besoins des marchés intérieurs et extérieurs.

Le Conseil se compose actuellement d'un président à temps plein et de huit membres à temps partiel provenant d'un peu partout au Canada qui sont nommés par le gouverneur en conseil. Les membres du Conseil représentent toutes les composantes du secteur de la volaille et des œufs et des autres secteurs de l'industrie agroalimentaire, de la production primaire à la transformation de second cycle.

Les principaux facteurs extérieurs qui influenceront sur les politiques régissant le Conseil et ses activités au cours de la prochaine période de planification sont les suivants :

L'Agence est déterminée à maintenir des communications efficaces en misant sur :

- la poursuite de ses consultations auprès des provinces et de l'industrie afin de cibler les programmes;
- la poursuite de ses consultations avec ses comités mixtes industrie/provinces, tels que le Groupe de travail sur le pari mutuel, le Comité consultatif sur l'usage des drogues et le Comité des normes de totalisation;

- son site Web, qui diffuse à l'intention du public et de l'industrie de l'information sur son propre rôle et sur les règlements, de l'information statistique et des documents de consultation. 

Au chapitre de la gestion intégrée, l'ACPM entend :

- rechercher des partenariats et de nouveaux mécanismes de prestation des services, au besoin, pour respecter ses objectifs de recettes et de dépenses.

- continuer de surveiller et de rajuster ses dépenses pour tenir compte des pressions financières qui s'exercent sur elle et des nouveaux besoins, tout en veillant à ce que la prestation du programme demeure de qualité élevée sans que les dépenses ne dépassent les rentrées de fonds.

INTERVENTION STRATÉGIQUE

Les plans stratégiques de l'ACPM sont axés sur le maintien des normes les plus élevées de pari mutuel et sur la surveillance de cette activité; ils lui ont valu une excellente réputation tant au pays qu'à l'étranger.

Le mandat de l'ACPM lui est conféré par le *Règlement sur la surveillance du pari mutuel*, conformément à l'article 204 du *Code criminel*. En protégeant les parieurs contre les pratiques frauduleuses et en assurant de façon constante l'intégrité du pari mutuel à travers le pays, l'ACPM aide à promouvoir une industrie viable des courses de chevaux.

Les résultats stratégiques de l'organisation sont atteints par le biais de quatre principaux engagements en matière de résultats :

- cadre réglementaire efficace;
- activités efficaces et efficaces de mise en application;
- communications efficaces;
- gestion intégrée efficace.

L'Agence continuera de proposer des modifications au *Règlement sur la surveillance du pari mutuel* afin :

- de l'actualiser pour tenir compte de l'évolution des pratiques de pari;
- d'assurer les meilleures normes possible de protection du public et d'intégrité de l'industrie;
- de tenir compte des progrès technologiques courants et futurs.

Une mise en application efficace et efficiente sera assurée grâce à :

- la supervision sur place des journées de course en direct aux hippodromes canadiens, ainsi que des poules de pari offertes;
- l'inspection des autres sites de pari suivant un calendrier préétabli;
- l'élaboration d'un système automatisé de vérification en direct du pari mutuel.

INFORMATION SUPPLÉMENTAIRE

L'Agence canadienne du pari mutuel et le Conseil national des produits agricoles sont deux organismes du portefeuille de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire qui font rapport au Parlement par l'entremise du ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire du Canada.

AGENCE CANADIENNE DU PARI MUTUEL

JUSTIFICATION STRATÉGIQUE

L'Agence canadienne du pari mutuel (ACPM) réglemente et supervise le pari mutuel sur les courses de chevaux aux hippodromes partout au Canada. Elle mène diverses activités pour s'acquitter de son mandat qui consiste à protéger les parieurs contre les pratiques frauduleuses, contribuant ainsi à assurer la viabilité de l'industrie des courses de chevaux.

L'ACPM supervise le pari mutuel à 85 hippodromes à travers le pays ainsi qu'à 137 salles de pari, qui sont considérées comme des prolongements des premiers. Au cours de 2001-2002, les recettes brutes du pari se sont élevées à 1,8 milliard de dollars, la plus grande partie de chaque dollar pari étant répartie entre les gagnants.

L'ACPM recouvre la totalité de ses coûts.

CONTEXTE DE FONCTIONNEMENT

Au cours de 2002-2003, l'ACPM prévoit de dépenser 15,6 millions de dollars pour atteindre ses résultats stratégiques et ses résultats clés. On trouvera résumés au tableau suivant ses dépenses prévues pour les exercices 2002-2003 à 2004-2005.

DÉPENSES PRÉVUES : AGENCE CANADIENNE DU PARI MUTUEL

DÉPENSES ESTIMATIVES 2001-2002	DÉPENSES PRÉVUES 2002-2003	DÉPENSES PRÉVUES 2003-2004	DÉPENSES PRÉVUES 2004-2005
14,0	15,6	15,3	15,3
Recettes/Dépenses ¹			

1. Les recettes et les dépenses sont tributaires de la collecte d'un prélèvement de 8/10 de cent sur chaque dollar parié au Canada. Toutes les recettes produites proviennent des parieurs et aucun coût n'est assumé par les contribuables canadiens.

ont uni leurs forces pour assurer une prestation intégrée des programmes de préparation des entreprises à l'exportation et de développement des marchés internationaux. Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC) est l'un des principaux membres fondateurs et, à ce titre, il collabore avec un vaste réseau de partenaires, ici au Canada et à l'étranger, à la mise en place d'un « continuum des services d'exportation », incluant le perfectionnement des compétences, les conseils sur l'exportation, l'appui à l'entrée sur le marché, le financement à l'exportation et une aide sur les marchés cibles. Ensemble, le Ministère et ses partenaires continueront de travailler à dégager un consensus sur les priorités stratégiques, à réduire les chevauchements et doubles emplois des programmes et activités, et à utiliser nos ressources comme levier financier pour l'atteinte d'objectifs communs. Le Ministère et ses partenaires continueront également à prospecter des possibilités commerciales à l'étranger et à découvrir des sociétés canadiennes aptes à s'en prévaloir, ainsi qu'à accroître le nombre d'entreprises canadiennes qui réussissent sur les marchés étrangers.

L'ECCI reconnaît en outre les liens importants qui existent entre son travail et les activités courantes de libéralisation des marchés et de promotion de l'investissement du gouvernement du Canada, qui visent à permettre au pays de tirer pleinement profit des possibilités qui se présentent sur les marchés nouveaux ou existants. Pour le secteur agroalimentaire, cela signifie, en particulier sur le marché clé de l'Amérique du Nord, être constamment à l'affût de nouvelles possibilités d'exclusivité de produit, de nouveaux investissements et de nouvelles technologies. Ces possibilités font ressortir un lien direct entre le commerce extérieur et les investissements, lesquels sont essentiels si nous voulons conserver notre avantage concurrentiel. AAC est l'un des membres principaux de *Partenaires pour l'investissement Canada* (PIC) et travaille en étroite collaboration avec Industrie Canada, le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international, nos missions à l'étranger, les provinces et d'autres partenaires d'investissement à faire la promotion du Canada comme première destination des investissements en Amérique du Nord.



En outre, il est prévu d'élaborer un plan d'action de concert avec le Comité consultatif du ministre sur les coopératives afin de proposer des façons dont le modèle coopératif pourrait être utilisé pour relever les défis dans les domaines du développement rural, de l'agriculture, du développement des collectivités autochtones et des soins de santé.

STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Le développement durable correspond à un important objectif stratégique du gouvernement du Canada. Il s'agit d'en arriver à un équilibre optimal entre les objectifs sociaux, économiques et environnementaux de façon à assurer une qualité de vie élevée pour les générations de Canadiens et de Canadiennes d'aujourd'hui et de demain. La première Stratégie de développement durable d'Agriculture et Agroalimentaire Canada a aidé le Ministère à rendre plus formel le processus d'intégration des principes environnementaux dans les politiques, programmes et opérations, et à définir une approche pour la surveillance des activités de développement durable et l'établissement de rapports à leur sujet.

La deuxième Stratégie de développement durable (SDD II) du Ministère a été rendue publique au printemps 2001. Au cours de l'exercice 2002-2003, le Ministère continuera à travailler à sa mise en œuvre. Des mesures seront prises pour appuyer ses quatre résultats stratégiques : durabilité des ressources naturelles, un secteur prospère et viable, des collectivités rurales durables, et l'intégration du développement durable dans les politiques, programmes et opérations du Ministère.

La SDD II fournit au Ministère la plate-forme nécessaire pour contribuer au Cadre stratégique agricole en établissant des indicateurs clairs et mesurables pour suivre le succès de sa mise en œuvre. Ces indicateurs aideront également à la détermination de cibles environnementales.



ACTIVITÉS DE COMMERCIALISATION ET D'INVESTISSEMENT

Équipe Canada Inc (ECI) a été créée en 1997 dans le but de faciliter une plus grande coordination entre les divers ministères et organismes qui participent aux efforts du gouvernement du Canada dans le domaine du développement des exportations. Dans le cadre de cette initiative, vingt-trois ministères fédéraux

L'efficacité est reconnue comme un mécanisme clé par lequel l'industrie peut contribuer au développement durable. Elle représente une importante pratique commerciale et un outil de gestion permettant de tabler sur les innovations dans les domaines de la technologie, de la production, des procédés, de la conception des produits ainsi que de l'organisation et des pratiques des entreprises pour abaisser les coûts unitaires, améliorer la qualité des produits, restreindre la responsabilité en matière d'atteinte à l'environnement et réduire l'utilisation du matériel et les effets préjudiciables sur l'environnement.

On favorisera le lancement de nouvelles coopératives propres à venir en aide aux agriculteurs en présentant le modèle coopératif comme un outil clé du développement des collectivités rurales. Un défi à relever pour faire en sorte que les coopératives soient mieux en mesure de s'attaquer aux priorités naissantes de la nouvelle économie consistera à mieux faire connaître la formule coopérative comme un outil de développement urbain, et à rechercher des possibilités de l'intégrer à la stratégie de développement urbain. On prônera également l'utilisation du modèle coopératif dans les collectivités autochtones.

Les objectifs du gouvernement consisteront à :

- accroître la connaissance, au sein de l'administration fédérale, du modèle coopératif et du rôle que les coopératives peuvent jouer dans le développement social et économique;
- habiliter les politiques, programmes et lois appuyant le développement des coopératives, de façon à atteindre les objectifs stratégiques fédéraux et à assurer une plus grande harmonisation des efforts;
- favoriser l'utilisation de nouvelles coopératives au sein de l'économie du savoir et assurer l'adaptation communautaire et la prestation de services aux Canadiens et aux Canadiennes vivant dans les régions rurales et éloignées du Canada.

INTERVENTION STRATÉGIQUE

- Au cours de la prochaine année, le Secrétariat aux coopératives travaillera avec le gouvernement et ses partenaires à favoriser l'essor de l'utilisation du modèle coopératif au Canada comme outil pour bâtir des collectivités rurales et urbaines autonomes répondant aux besoins socioéconomiques des citoyens; il s'attellera en particulier aux tâches suivantes :
- mieux faire connaître au sein du gouvernement le potentiel du modèle coopératif comme structure commerciale et modèle de gouvernance;
 - fournir à tous les ministères et organismes fédéraux de l'information et des conseils d'expert sur les coopératives;
 - appuyer des activités de recherche et d'innovation visant à démontrer l'utilisation et la valeur du modèle coopératif dans la nouvelle économie, et son efficacité comme moyen de favoriser la cohésion sociale;
 - tisser des partenariats afin d'optimiser les possibilités de développement des coopératives.

- une stratégie de mesure du rendement saine qui permettra de recenser les indicateurs de rendement, de contrôler les progrès accomplis, de mesurer les résultats, de faire rapport du rythme de progression vers l'atteinte des résultats et d'apporter des changements pour améliorer l'efficacité et l'efficacité de façon continue.

SECRÉTARIAT AUX COOPÉRATIVES

JUSTIFICATION STRATÉGIQUE

Les coopératives occupent une place de choix dans l'économie canadienne, jouant un rôle clé dans le secteur agricole et agroalimentaire ainsi que dans une foule d'autres secteurs, dont les services bancaires et le logement. Elles revêtent une importance particulière pour les collectivités rurales et offrent des services essentiels aux Canadiens et aux Canadiennes.

Le Secrétariat aux coopératives fait office de plaque tournante pour l'échange d'informations sur l'utilisation du modèle coopératif. En agriculture, les producteurs utilisent cette formule pour mettre en commun leurs ressources et partager les risques, exploiter de nouveaux débouchés et lancer des activités à valeur ajoutée qui contribuent à la viabilité des collectivités rurales.

Le Secrétariat aux coopératives assume aussi un rôle de coordination dans le but de faciliter les interactions entre les coopératives et le gouvernement fédéral. À cette fin, il collabore avec les ministères et organismes fédéraux intéressés, consulte le secteur coopératif, les fonctionnaires provinciaux et d'autres intervenants, fournit un soutien au ministre, au secrétaire d'État, au Comité consultatif du ministre sur les coopératives et au Comité interministériel sur les coopératives, et appuie les activités de recherche, recueille des statistiques, et élabore et distribue des publications et des produits de promotion électroniques. Un bon exemple : le document « *Les coopératives : des outils pour relever les défis du 21^e siècle* », qui a été expédié aux députés et aux sénateurs pendant la Semaine des coopératives en octobre 2001 et est accessible sur le site Web du Secrétariat aux coopératives à l'adresse <http://www.agr.gc.ca/policy/coop>.

Les objectifs d'investissement
du Programme d'infrastructure
définis dans les ententes
fédérales-provinciales-
territoriales pour les régions
rurales sont les suivants :

Alberta	26 p. 100
Colombie-	
Britannique	16 p. 100
Manitoba	33 p. 100
Nouveau-Brunswick	40 p. 100
Terre-Neuve	
et Labrador	56 p. 100
Territoires du	
Nord-Ouest	55 p. 100
Nouvelle-Écosse	39 p. 100
Ontario	15 p. 100
Ile-du-Prince-	
Édouard	46 p. 100
Québec	20 p. 100
Saskatchewan	50 p. 100
Yukon	29 p. 100

Renforcer le leadership et les capacités communautaires : Les projets financés dans le cadre du PRC se poursuivront afin de découvrir des façons innovatrices de renforcer la capacité des collectivités pour qu'elles puissent exceller au 21^e siècle. La Trousse d'outils pour un dialogue avec les collectivités sera diffusée et utilisée pour amorcer le processus de développement communautaire, déterminer les actifs, renforcer le leadership local et mobiliser les citoyens.

Promouvoir le Canada rural : Les citoyens ont cerné le besoin d'un site Web des services aux régions rurales et éloignées pour réunir en un guichet unique l'information sur les services disponibles. Un plan directeur pour un portail Internet a été élaboré à l'intention des Canadiens vivant dans les régions rurales et éloignées. Ce portail intitulé « Cmapes de service aux régions rurales et éloignées » à l'adresse <http://www.rural.gc.ca> fournit aux citoyens des régions rurales et éloignées une passerelle d'accès à l'information et aux services, ainsi qu'une possibilité de participer à un dialogue et à un partage des connaissances entre eux et avec le gouvernement du Canada sur les questions touchant leurs régions.

Priorité accordée aux résultats

De manière à ce que le Partenariat rural canadien demeure au service des besoins et des préoccupations des citoyens vivant dans les régions rurales et éloignées du Canada, les députés et le public doivent recevoir, en temps opportun, des renseignements pertinents et exacts sur la façon dont les ressources sont employées et sur ce que les Canadiens reçoivent en retour.

Au cours de l'exercice 2002-2003, le Secrétariat rural, en collaboration avec ses partenaires fédéraux et en consultation avec les intervenants des régions rurales, s'emploiera à élaborer un cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats pour le dossier rural fédéral et horizontal. En plus de ses qualités d'ouverture et de transparence à l'égard du Parlement et des Canadiens, ce cadre sera axé sur :

- une solide structure de l'autorité, qui décrira clairement les rôles et les responsabilités des partenaires fédéraux responsables de l'exécution des activités du Partenariat rural canadien;
- un modèle logique axé sur les résultats indiquant la succession de résultats liant les ressources, les activités et les efforts consacrés à l'atteinte des objectifs visés;

Le Conseil consultatif du ministre sur la santé rurale, qui a été mis sur pied en 2001, a cerné quatre priorités : ressources humaines en santé, bâtir des collectivités en santé, technologie de l'information dans le domaine de la santé et santé des Autochtones. Des groupes de travail ont été créés pour examiner chacune de ces priorités, et ils feront rapport de leurs constatations au cours du présent exercice.

Favoriser le développement économique, commercial et communautaire : L'objectif de l'Initiative canadienne pour les collectivités rurales agricoles est d'accroître la viabilité de ces dernières, en particulier celles qui sont en mutation dans le secteur agricole. Jusqu'ici, 84 projets évalués à 2,6 millions de dollars ont été lancés dans le cadre de l'Initiative, et de nombreux autres seront financés l'an prochain. En outre, les Sociétés d'aide au développement des collectivités facilitent le développement et la capitalisation des petites entreprises, qui sont le moteur de la croissance économique dans le Canada rural.

Améliorer l'infrastructure rurale : Il est prévu de doubler au cours de la prochaine année les ressources affectées au Fonds d'habilitation municipale vert et au Fonds d'investissement municipal vert. Ces programmes se sont révélés efficaces pour ce qui est de stimuler, à l'échelle des collectivités, des études de faisabilité et des investissements qui ont débouché sur plus de 100 projets visant à améliorer l'environnement.

Le Programme fédéral d'infrastructure du Canada, d'une durée de six ans (2000-2001 à 2005-2006) et d'une valeur de 2,05 milliards de dollars, établit des objectifs d'investissement pour la mise en valeur et l'amélioration de l'infrastructure municipale des collectivités rurales. Les investissements provinciaux et territoriaux, qui varient de 15 à 56 p. 100, permettront d'assurer aux résidents de ces collectivités rurales de bénéficier d'eau potable propre, d'installations adéquates de traitement des eaux usées et de ponts capables de soutenir des véhicules et du matériel d'urgence, ainsi que d'installations sécuritaires pour leurs loisirs et leurs activités sportives et culturelles.

Créer des possibilités pour les jeunes des régions rurales :

Après un dialogue étendu avec les jeunes dans toutes les régions du pays, un Réseau national des jeunes ruraux est en train de voir le jour. On utilisera le Groupe de discussion en direct sur les questions rurales et les équipes rurales pour préparer la voie à cette initiative.

Il ne s'agit pas d'offrir uniquement une meilleure compréhension de la diversité des programmes ruraux dans l'ensemble de l'appareil fédéral, mais une meilleure intégration des initiatives stratégiques de divers ministères et organismes. Au cours de l'exercice financier 2002-2003, le Partenariat rural canadien fera appel aux intervenants provinciaux et territoriaux pour en arriver à une même compréhension des dossiers, partager les meilleures pratiques et définir des objectifs communs. Il élaborera également un cadre rural stratégique, national et intégré pour guider ses activités et initiatives futures au cours de cette diversification du Canada rural vers une économie et une société davantage fondées sur le savoir.

Activités du Partenariat rural canadien

Le Partenariat rural canadien continuera à lancer des activités conçues pour créer des conditions de réussite dans le Canada rural; il s'agira de s'entendre sur un même but et sur une orientation stratégique commune, en accordant une attention particulière aux dossiers de l'innovation, du développement des collectivités, des compétences, des connaissances et de l'infrastructure. Le Partenariat rural canadien fera des collectivités une pierre angulaire pour l'intégration des activités de renforcement de la capacité communautaire et la coordination d'un ensemble unifié des politiques, programmes et services fédéraux. Au cours de l'exercice financier 2002-2003, le Partenariat rural canadien continuera à agir à l'égard des onze priorités définies dans le Cadre d'action fédéral à l'intention du Canada rural. Les activités des onze priorités ont été regroupées dans les six catégories suivantes :

Donner un meilleur accès aux services : Le Programme

d'accès communautaire (PAC) et Rescoll ont été reconduits jusqu'en 2003-2004. Ces programmes rendront l'Internet accessible au Canada rural et éloigné. Le financement annuel des Sociétés d'aide au développement des collectivités continuera d'appuyer des initiatives communautaires locales et le renforcement de la capacité communautaire.

Les projets financés par Santé Canada dans le cadre de son initiative de deux ans Innovations en santé pour les régions rurales et éloignées, dotée d'un budget de 11 millions de dollars, s'attaquent directement aux préoccupations exprimées par les citoyens des régions rurales concernant leur accès aux soins de santé.

Le gouvernement du Canada, en 1999, a mis sur pied le Cadre d'action fédéral à l'intention du Canada rural. Ce cadre renferme onze priorités qui reflètent les besoins et les préoccupations cernés lors de la première phase du Dialogue rural. Une Conférence rurale nationale a eu lieu en juin 2000, à Magog au Québec, et elle a débouché sur un plan d'action décrivant l'engagement du gouvernement fédéral dans 54 éléments.

Afin de poursuivre le dialogue avec les citoyens des régions rurales, il est prévu de tenir une deuxième Conférence rurale nationale à Charlottetown (Île-du-Prince-Édouard) en avril 2002. Elle fournira l'occasion de faire rapport sur les réalisations obtenues depuis la dernière conférence rurale nationale tenue à Magog, au Québec, et permettra aux Canadiens et aux Canadiennes vivant dans les régions rurales et éloignées du Canada :

- d'accroître leur capacité à stimuler le développement de leurs collectivités;
- de mettre en place un réseau à l'échelle nationale pour discuter et échanger de l'information sur les activités qui se déroulent dans leurs collectivités locales;
- de partager leurs vues sur ce que représente concrètement la vie dans le Canada rural et éloigné;
- de jeter les assises d'un nouveau plan d'action rural pour 2002-2004.

Il est prévu de créer un comité consultatif des questions rurales dont le mandat consistera à conseiller le secrétaire d'État au Développement rural. Le comité prodiguera des conseils sur les enjeux propres au Canada rural et éloigné qui nécessitent une intervention fédérale; sur l'incidence des stratégies, politiques et initiatives du gouvernement sur le Canada rural et éloigné; sur les domaines prioritaires de recherche; et sur les meilleurs moyens de rejoindre les collectivités rurales et éloignées.

Le Partenariat rural canadien a mis sur pied des équipes rurales dans chaque province et territoire pour coordonner les activités du gouvernement fédéral, favoriser une meilleure compréhension des défis locaux et amener nos partenaires à établir les priorités localement.

La réalisation de cette vision contribuera à améliorer la qualité de vie des citoyens vivant dans les régions rurales et éloignées du Canada.

Le discours du Trône 2001 reconnaissait l'importance du monde rural pour le Canada. « Nous devons faire en sorte que, dans chaque région, chaque province, chaque territoire et chaque collectivité, tous les citoyens soient en mesure de se faire entendre et de se joindre aux autres bâtisseurs du pays; que les avantages de notre prospérité soient à la portée de toutes les collectivités, urbaines ou rurales, y compris les populations des régions isolées et celles du Nord..Quelle que soit leur taille, les communautés canadiennes — urbaines ou rurales, autochtones ou multiculturelles — ont toutes sortes de défis à relever et des besoins bien particuliers. Le gouvernement du Canada veillera à ce que, dans toute la mesure du possible, ses initiatives et ses programmes contribuent à des solutions locales pour des problèmes locaux. »

Le budget de décembre 2001 a réitéré l'appui fédéral aux collectivités rurales et éloignées, qui « contribuent grandement à la richesse et à la prospérité du Canada ».

INTERVENTION STRATÉGIQUE

Le Partenariat rural canadien vise à intégrer les politiques économiques, sociales, environnementales et culturelles du gouvernement fédéral de façon à ce que les Canadiens des régions rurales puissent contribuer à la prospérité et à la qualité de vie du Canada, et en profiter.

Dans le cadre du Partenariat rural canadien, le Secrétariat rural d'Agriculture et Agroalimentaire Canada dirigeant et coordonnent une activité pangouvernementale d'élaboration et de mise en œuvre de politiques et de programmes à l'intention du Canada rural. L'objectif visé est de s'attaquer aux défis et enjeux des citoyens des régions rurales en misant sur une concertation entre les ministères et organismes fédéraux, les autres ordres de gouvernement et les intervenants ruraux.

Un dialogue efficace mène à l'obtention de résultats

Pour comprendre les défis des collectivités rurales et éloignées et s'y attaquer efficacement, un dialogue national avec les citoyens des régions rurales s'est amorcé en 1998. Ce dialogue se poursuit aujourd'hui.

INITIATIVES HORIZONTALES ET PANGOUVERNEMENTALES

Les initiatives horizontales et pangouvernementales représentent, en ce début de 21^e siècle, la meilleure façon d'obtenir des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes.

Fondées sur un cadre interministériel de coordination et de coopération, ces initiatives amènent les ministères et organismes du gouvernement fédéral à unir leurs efforts pour assurer une prestation opportune et efficiente des politiques, programmes et services. On peut y voir des modèles de partenariats, la clé du succès dans la nouvelle économie mondiale fondée sur le savoir.

Le Ministère participe aux initiatives horizontales et pangouvernementales suivantes :

- Initiative Partenariat rural canadien
- Secrétariat aux coopératives
- Stratégie de développement durable
- Activités de commercialisation et d'investissement

Les deux premières initiatives sont dirigées par Agriculture et Agroalimentaire Canada.

INITIATIVE PARTENARIAT RURAL CANADIEN

JUSTIFICATION STRATÉGIQUE

Le gouvernement du Canada nourrit la vision suivante du Canada rural :

- des collectivités dynamiques et un bassin de ressources durables qui contribuent à notre identité et prospérité nationales;

- des citoyens prenant des décisions éclairées au sujet de leur propre avenir;

- des Canadiens et des Canadiennes partageant les avantages de l'économie et de la société mondiales fondées sur le savoir et tirant pleinement profit des possibilités de développement communautaire et personnel durables.

conquérir des débouchés intérieurs et mondiaux. Notre degré de réussite se mesurera à l'accroissement du nombre de nouveaux produits d'origine agricole qui auront été mis au point et commercialisés.

Pour que le secteur soit apte à commercialiser ses produits nouveaux et innovateurs, il faudra veiller à ce que le Canada jouisse d'un climat des affaires propice à l'investissement, surtout à l'investissement étranger direct.

Les investissements dans le secteur et les collectivités rurales aideront les producteurs à réussir en les encourageant à rehausser leur capacité de rivaliser et à améliorer leurs aptitudes en gestion de l'entreprise.

Si l'on aide d'autres producteurs à réorienter les activités économiques menées dans leurs exploitations, le secteur pourra jouir d'une croissance économique et d'investissements durables et les exploitations familiales, d'une viabilité financière à long terme. L'un de nos indicateurs sera le nombre de nouveaux investissements dans le système agricole et agroalimentaire canadien.

En mettant l'accent sur la diversification des marchés, le secteur agricole et agroalimentaire canadien aura accès à un plus large éventail de marchés, surtout pour ses produits à grande valeur ajoutée.

Les producteurs auront par ailleurs davantage de possibilités d'échapper aux fluctuations persistantes des prix dues à l'offre et d'être moins tributaires des marchés de produits dont les prix affichent une tendance baissière à long terme. Une telle diversification les rendra moins vulnérables aux replis du marché, haussera leur capacité à gérer les risques et atténuera les pressions exercées pour l'obtention d'une aide spéciale. Le Ministère suivra de près les progrès accomplis en mesurant l'amélioration de la valeur et du volume des **échanges commerciaux** et l'augmentation du nombre de nouveaux marchés où nous serons présents. Autre mesure de notre progrès : la hausse de nouveaux produits sur les marchés existants et de produits sur les nouveaux marchés. Ces deux indicateurs seront appliqués aux marchés des produits de base, des produits intermédiaires et des produits de grande valeur.

La réussite de nos programmes d'implantation de nouvelles cultures a eu des retombées économiques impressionnantes pour les contribuables canadiens. Par exemple, le blé dur canadien est réputé à l'échelle nationale pour sa qualité et sa valeur culinaire supérieure; il a conquis 70 p. 100 du marché mondial.

Dans le cadre du Programme de partage des frais pour l'investissement (PFI), nous versons des montants de contribution aux investissements du secteur privé en recherche axée sur les marchés, et le budget de ce programme atteint 64 millions de dollars ces dernières années. Le PFI offre également aux étudiants diplômés en sciences des occasions importantes d'emploi à AAC et chez nos partenaires du secteur.

- collaborera avec d'autres ministères fédéraux, les provinces, les territoires et le secteur à formuler une stratégie d'image de marque du Canada par laquelle il cherchera à se faire reconnaître comme le chef de file mondial en aliments sains et de première qualité produits dans le respect de l'environnement;
- élaborera et mettra en œuvre des stratégies qui cibleront les principaux pays en émergence; à cette fin, il délimitera les marchés à croissance rapide et préparera des « stratégies par pays » qui intégreront le développement international, l'aide technique, la politique commerciale et les obstacles techniques au commerce, tout en continuant de miser sur les progrès réalisés sur les marchés établis;
- s'assurera d'échanger pleinement de l'information et de collaborer avec tous les ordres de gouvernement à conquérir des marchés pour les produits canadiens.

AVANTAGES POUR LES CANADIENS

En mettant davantage l'accent sur l'innovation et les découvertes, il sera possible de créer les produits, les procédés, les technologies et les services nouveaux et innovateurs dont le secteur et les collectivités rurales ont besoin pour prospérer dans la nouvelle économie mondiale.

La recherche sur les bioproduits et les bioprocédés débouchera sur de nouveaux produits commercialisables à valeur ajoutée qui permettront réellement au secteur de se diversifier. Elle aboutira aussi à des produits qui aideront à traiter et à prévenir les maladies et qui constitueront des solutions de rechange **écologiques** à l'utilisation des ressources non renouvelables que sont par exemple les carburants fossiles.

L'adoption de procédés et de produits **écologiques** nouveaux dotera le Canada d'avantages économiques concurrentiels qui placeront le secteur agricole et agroalimentaire en position de

Ce service est le volet agroalimentaire d'Équipe Canada Inc. Il offrira des services qui permettront aux exportateurs agroalimentaires actuels et éventuels de franchir toutes les étapes entre la demande initiale de renseignements et la présence sur les marchés étrangers. Le SBA se veut un accès centralisé et simplifié à de l'information sur le commerce et les marchés internationaux, à des conseils en matière d'exportation et à de l'aide pour la tenue d'activités d'exportation. Il s'occupe notamment de la participation aux expositions commerciales, de l'accueil de missions commerciales étrangères et de la certification des Canadiens pour qu'ils fassent la promotion des produits « fabriqués au Canada » à travers le monde.

Au cours du prochain exercice, le Ministère continuera de rectifier les perceptions erronées qu'ont les investisseurs au sujet de la réputation du Canada comme endroit où investir.

Les investissements dans les ressources humaines du secteur et dans le perfectionnement des compétences au sein des collectivités rurales revêtent également de l'importance dans ses efforts de **renouvellement**. Au cours de l'exercice 2002-2003, nous nous emploierons à convaincre les administrations provinciales et territoriales et nos partenaires du secteur à nous entendre sur les besoins en compétences de ce dernier et sur la façon d'aider les producteurs à améliorer et à appliquer les compétences dont ils ont besoin pour réussir au 21^e siècle. Dans ses programmes, le Ministère insistera davantage sur l'apprentissage continu et la transmission des connaissances. Par exemple, nous collaborerons avec le secteur, les provinces, les territoires et d'autres ministères à doter les producteurs des compétences en gestion stratégique qu'il leur faut pour accroître le plus possible la rentabilité de leurs exploitations. Le Ministère tirera parti des mesures déjà adoptées par les producteurs pour s'assurer qu'ils possèdent les compétences et l'expertise nécessaires pour gérer leurs entreprises et s'adapter à l'évolution des préférences des consommateurs et aux nouvelles avancées scientifiques.

Pour que l'excellence du Canada dans les domaines prioritaires du Cadre stratégique agricole soit appréciée à sa juste valeur dans le monde et fasse grimper les ventes de produits canadiens sur les marchés internationaux, le Ministère collaborera avec ses partenaires à l'élaboration d'une stratégie internationale intégrée qui permettra aux produits du Canada de se démarquer par leur salubrité, leur qualité et leur dimension écologique sur les marchés internationaux. Le Ministère :

- Le Canada jouit d'une réputation bien méritée pour sa production d'aliments de première qualité. Il faudrait toutefois qu'il soit aussi renommé pour les avantages qu'ils présentent au chapitre des coûts sur le marché nord-américain; en effet, il détient, dans le domaine de la transformation agroalimentaire, un avantage de 7,5 p. 100 sur le secteur américain correspondant.

Les producteurs canadiens continueront de bénéficier de nos travaux de recherche et de développement, qui ont favorisé la production économique de cultures qui sont adaptées à nos conditions de croissance et à notre climat.

- favoriser la confiance du public, tant dans les centres urbains que dans les régions rurales, en la capacité qu'a l'État de faire face aux enjeux **scientifiques** par le truchement des politiques et de la réglementation;

- posséder les connaissances de base qui aideront les agents de réglementation, autant chez nous qu'à l'étranger, à suivre le rythme des découvertes;

- partager ses connaissances **scientifiques** avec les autres pays.

Les chercheurs des divers établissements fédéraux, provinciaux, territoriaux, universitaires et sectoriels devront entretenir une bonne communication et collaboration si l'on veut que le secteur relève l'ensemble de ses défis et tire profit des possibilités qui s'offrent à lui. Les chercheurs des 19 centres de recherches du Ministère continueront de mettre à contribution leurs homologues canadiens et internationaux par le biais de divers accords officiels et officieux de coopération en recherche scientifique et en développement technologique.

Pour rester à l'avant-garde en innovations propices à la croissance, Agriculture et Agroalimentaire Canada devra être davantage en mesure d'intégrer la dimension scientifique dans son processus décisionnel. Le Ministère élaborera et mettra en œuvre des politiques et des lignes directrices sur la propriété intellectuelle qui viseront à favoriser la commercialisation de la technologie.

Il est essentiel d'investir pour aider le secteur agroalimentaire à se renouveler et pour renforcer les collectivités rurales. Agriculture et Agroalimentaire Canada collaborera avec le secteur, les provinces et les territoires à formuler une approche intégrée à la promotion des investissements. Il s'emploiera aussi avec eux à aplanir les irritants à l'augmentation et à la conservation des investissements. Nous intervenons déjà auprès des décideurs responsables pour explorer les possibilités de politique et de réglementation à long terme.

Le Ministère s'emploiera à attirer de nouveaux investissements qui stimuleront l'innovation et le développement dans le secteur agricole et agroalimentaire canadien et favoriseront le développement durable des régions rurales, et il collaborera avec ses partenaires à améliorer le climat des affaires. Il dispensera aussi une aide stratégique et pratique en développement des marchés par l'intermédiaire de son Service d'exportation agroalimentaire (SEA).

- Salubrité et qualité des aliments;
- Santé de l'environnement;
- Systèmes de production écologiques;
- Bioproduits et bioprocédés.

L'équipe scientifique *Salubrité et qualité des aliments* mettra les fruits de nos recherches et notre capacité au service du secteur en satisfaisant à la nécessité qu'a le Canada de disposer d'un approvisionnement sûr en aliments sains, nutritifs, variés et de première qualité. Les recherches en cours portent notamment sur l'amélioration des procédés et des technologies qui rehausseront la **salubrité** en production d'aliments frais et transformés nouveaux et améliorés.

L'équipe scientifique *Santé de l'environnement* mettra l'accent sur l'acquisition de connaissances et la mise au point de technologies qui réduiront au minimum l'impact des productions agricoles sur le sol, l'air, l'eau et la biodiversité.

Grâce à son équipe scientifique *Systèmes de production écologiques*, le Ministère effectuera des recherches sur de nouveaux cultivars végétaux qui afficheront un plus grand potentiel de rendement, une meilleure résistance aux maladies, une qualité accrue et un degré plus élevé de tolérance au stress environnemental. Ses travaux de R et D auront aussi trait à des systèmes de production animale diversifiés et intégrés dont le point de mire sera la nutrition, la santé des animaux et la gestion des fumiers. Le Ministère cherchera aussi à mettre au point des systèmes de production propices au bien-être des animaux qui viseront à atténuer le stress qu'ils ressentent par l'amélioration de leurs conditions de logement, d'élevage et de transport.

Enfin, l'équipe scientifique nationale *Bioproduits et bioprocédés* aidera le Canada à tirer profit de ses abondantes ressources de la biomasse. Agriculture et Agroalimentaire Canada collaborera avec le secteur à cerner les possibilités de nouveaux produits et procédés et à intervenir à leur égard, à améliorer sa capacité d'analyse grâce à de la recherche en bioinformatique de pointe, et à mettre au point des bioproduits et des bioprocédés qui mettront à contribution le secteur primaire et secondaire (valeur ajoutée). Mais la recherche seule ne suffit pas. Pour aider le secteur à faire siens les progrès **scientifiques**, le Ministère devra :

Pour faire fructifier davantage ses investissements en recherche, le Ministère collabore avec d'autres ministères à faire « cohabiter » des établissements de recherche fédéraux, provinciaux, universitaires et sectoriels sous le même toit, et donc à créer une synergie propice à l'innovation et aux découvertes. Il maximise également l'utilisation des fonds à sa disposition en partageant l'infrastructure. Il est, par exemple, un acteur important dans la réussite du Centre de Saskatoon, qui est un centre de calibre mondial en recherche et développement biotechnologiques.

INTERVENTION STRATÉGIQUE

Les **sciences** sont la pierre angulaire des efforts qu'il faudra déployer pour faire du Canada le chef de file mondial dans le développement des produits et des services alimentaires et agricoles qui exigent les consommateurs. Elles sont donc un gage de la réussite et de la prospérité du secteur. Le Ministère collaborera avec les provinces, les territoires et le secteur à :

- intensifier les travaux de recherche et de développement en **environnement**, en **salubrité** et qualité **des aliments**, en **renouvellement** et en **gestion des risques**;
- susciter de nouvelles possibilités économiques à partir de produits innovateurs d'origine agricole;
- resserrer la collaboration et la coordination entre les spécialistes commerciaux, stratégiques et scientifiques, les organismes de recherche et les membres du circuit de la production et de la transformation;
- accélérer le taux de commercialisation de la propriété intellectuelle qui est le fruit de recherches financées par le secteur public;
- augmenter les investissements intérieurs et étrangers dans l'agriculture canadienne.

Le Ministère met les **sciences** au service du secteur agricole et des Canadiens depuis plus de 100 ans. Nos travaux de recherche mettaient traditionnellement l'accent sur la productivité agricole, sur l'élevage et sur les cultures qui étaient les mieux adaptées à notre climat et qui résistaient aux ravageurs et aux maladies; ils portaient aussi sur l'amélioration des rendements et sur la réduction des coûts de production par une amélioration des pratiques agricoles.

Le travail dans ces domaines devra se poursuivre, mais le Ministère s'adaptera à l'évolution du marché mondial en orientant sa capacité scientifique vers la mise au point de nouveaux produits, procédés et services qui répondront à la demande du marché et remédieront aux préoccupations qu'ont les consommateurs en matière de **salubrité des aliments** et d'**environnement**, et contribuera à renforcer les collectivités rurales.

Au cours de l'exercice 2002-2003, Agriculture et Agroalimentaire Canada intégrera la totalité de ses activités scientifiques dans quatre équipes scientifiques nationales :

Sur le montant d'environ un milliard de dollars dépensé annuellement en recherche agricole au Canada, le tiers provient d'Agriculture et Agroalimentaire Canada et de son réseau de 19 centres de recherches.

La diminution des niveaux de financement au fil des années est attribuable aux facteurs suivants : financement supplémentaire au cours de l'exercice 2001-2002; réaménagement des ressources en fonction des secteurs d'activité et des exercices financiers; réductions dues à l'expiration de programmes.

* Correspond aux prévisions les plus justes d'ici la fin de l'exercice financier et tient compte de rajustements totalisant 42,4 millions de dollars, y compris du Budget supplémentaire des dépenses.							
Dépenses estimatives		2 901	389,5	2 620	368,7	2 619	371,4
2001-2002		Millions \$	Millions \$	ETP	Millions \$	ETP	Millions \$
Dépenses prévues		2002-2003	2002-2003	2002-2003	2003-2004	2003-2004	2004-2005
Dépenses prévues		2004-2005	2004-2005	2004-2005	2004-2005	2004-2005	2004-2005
ETP		ETP	ETP	ETP	ETP	ETP	ETP
2 618		2 618	2 618	2 618	2 618	2 618	2 618

DÉPENSES ET ÉQUIVALENTS TEMPS PLEIN PRÉVUS : INNOVATIONS PROPRES À LA CROISSANCE

En 2002-2003, le Ministère entend consacrer 389,5 millions de dollars à la poursuite de son résultat stratégique **Innovations propres à la croissance**. Le tableau suivant résume les dépenses et les besoins en ressources humaines prévus pour les exercices 2002-2003 à 2004-2005. On trouvera les estimations financières détaillées plus loin dans le présent rapport, au chapitre intitulé « Dépenses prévues du Ministère ».

CONTEXTE DE FONCTIONNEMENT

Si l'on veut tirer parti des possibilités qu'offrent les nouveaux mandats transfrontaliers de produits, les investissements et les technologies, il faut adopter une approche intégrée face au développement des marchés, à l'investissement, à l'aide technique, à la politique commerciale et au développement international et nouer des partenariats avec les provinces. Les décisions en matière d'investissement et de commerce reposent sur des avantages concurrentiels fondamentaux et le nouveau Cadre stratégique agricole d'AAAC nous permettra de nous démarquer sur le plan de la salubrité et de la qualité des aliments et de la responsabilité environnementale, et de nous faire valoir comme les meilleurs au monde.

Sur le marché mondial d'aujourd'hui, les consommateurs sont plus avertis et raffinés que jamais et entretiennent des attentes plus élevées à l'égard de la qualité, de la salubrité, du service et de la variété. Pour faire face à cette nouvelle réalité planétaire, nous devons faire preuve de clairvoyance et du sens de l'adaptation et de l'innovation, et faire valoir le fait que le Canada est le chef de file mondial en aliments sains de première qualité.

■ élargisse la connaissance qu'a le secteur des technologies et des pratiques innovatrices.

Il y a un grand nombre d'intervenants dans le secteur qui assument des responsabilités en matière d'innovation. Il est essentiel de resserrer les liens entre eux et de coordonner leurs efforts. Il faudra également que les divers organismes composant le circuit de la recherche et de l'innovation soient davantage capables de mieux se concerter dans leurs activités.

Pour que le secteur se **renouvelle** et puisse relever les défis du 21^e siècle, il faudra être capable de maîtriser les connaissances de plus en plus grandes que nous accumulons sur les principes scientifiques sous-jacents à l'agriculture et à l'alimentation. En outre, il faudra aussi perfectionner nos capacités techniques et de gestion. Pour maximiser les possibilités, il sera essentiel que les producteurs s'engagent à faire de l'apprentissage continu et sans cesse acquièrent de nouvelles compétences.

À l'heure actuelle, les programmes de formation et d'acquisition de compétences qui s'adressent au secteur agricole et agroalimentaire mettent en général l'accent sur les capacités traditionnelles en technique et en gestion de base de l'exploitation. À l'instar de la plupart des autres secteurs de l'économie, l'industrie agricole et agroalimentaire devra établir des mécanismes mixtes secteur-Etat qui permettront de formuler une vision nationale des capacités et des compétences nécessaires à la croissance par l'innovation.

Dans une économie d'avantage axée sur le savoir, les producteurs ont besoin d'information à jour sur leur situation opérationnelle et financière en vue de faire des choix judicieux et prendre des décisions éclairées sur leur avenir. Il faudra assurer une meilleure diffusion de l'information pour que les producteurs maximisent leur revenu grâce aux améliorations qu'ils apporteront à leur exploitation, aient accès à du capital, haussent leur revenu grâce à de nouvelles activités économiques qu'ils tiendront dans leur ferme, accroissent leur capacité de gagner un revenu extra-agricole ou prennent une orientation non agricole.

Il y a un autre ingrédient essentiel au **renouvellement** du secteur : savoir attirer de nouveaux investissements qui stimuleront l'innovation et le développement dans le secteur agricole et agroalimentaire canadien et dans les collectivités rurales en améliorant le climat des affaires. Il est également essentiel d'accroître les investissements pour assurer la croissance du secteur agroalimentaire, surtout sur le marché clé de l'Amérique du Nord.

Les producteurs de soja de l'Ontario ont pu toucher des prix forts qui ont dépassé d'une proportion atteignant 50 p. 100 les prix habituels, en étant les premiers à mettre en œuvre des systèmes de préservation de l'identité pour leurs produits. En outre, des sondages menés auprès des consommateurs révélèrent qu'ils sont disposés à payer jusqu'à 10 p. 100 de plus pour des aliments dont on assure la salubrité et la qualité et qui sont produits dans le respect de l'environnement.



Innovations propices à la croissance

JUSTIFICATION STRATÉGIQUE

Les sciences ont toujours exercé une action profonde sur le secteur agricole et agroalimentaire. Il y a 50 ans, personne n'aurait pu imaginer les pratiques agricoles qui ont cours aujourd'hui. Le circuit de la production et de la transformation des produits agricoles, des agrofournisseurs aux consommateurs, est aussi en constante évolution.

Les progrès scientifiques des dernières années et les innovations qui en ont découlé ont accéléré le rythme du changement, qui n'a jamais été aussi rapide. Les avancées rapides dans des domaines comme la biologie et la chimie, qui se sont conjuguées à la puissance croissante des nouvelles technologies de l'information et des communications, ont révolutionné la bio-économie. Cela représente une transformation en profondeur de l'architecture du système agricole et agroalimentaire de demain, et offrira de plus grandes possibilités d'amélioration de la qualité de vie dans les collectivités rurales.

Les sciences joueront un rôle clé dans la création de nouvelles possibilités économiques pour le secteur agricole et agroalimentaire. Les plus récents progrès scientifiques reclelent d'ailleurs de nombreuses possibilités. On met au point de nouvelles applications pour les produits agricoles (par exemple, les nutraceutiques, les sources de substances médicinales et les combustibles renouvelables). Ces avancées entraîneront une augmentation des revenus par la diversification des entreprises agricoles, par le virage de la consommation, qui délaissera les ressources non renouvelables au profit des ressources renouvelables, par l'assainissement de l'environnement et par l'amélioration des systèmes de salubrité des aliments.

Pour devenir le chef de file mondial en agriculture et en agroalimentaire, le Canada doit intervenir rapidement; il doit favoriser la recherche et le développement et transmettre rapidement les innovations qui en découlent aux utilisateurs de bout de ligne. Il est donc important que, pour le « circuit d'innovation » canadien, l'on :

- favorise l'instauration d'un climat d'affaires qui sera propice à la recherche et au développement et encouragera les bailleurs de fonds publics et privés à financer la recherche agricole;
- favorise l'application précoce des fruits de la recherche;

Le Ministère trouvera des applications nouvelles aux connaissances de plus en plus grandes que nous acquerrons sur les êtres vivants. La bioéconomie nous permettra d'avantage de créer plus de possibilités pour le secteur.

Pour faire face aux préoccupations concernant l'incidence de l'agriculture sur la qualité de l'eau, des sols et de l'air, on mène des recherches sur la gestion des fumiers dans le cadre du Programme de partage des frais pour l'investissement. Parmi nos partenaires, il y a Ressources naturelles Canada, Environnement Canada et l'Université du Manitoba.

Les investissements à venir en sciences qui viseront à remédier aux problèmes menaçant la santé de l'environnement ne serviront pas seulement à mieux sensibiliser la population aux effets de l'agriculture sur l'environnement; ils permettront aussi de dispenser de nouveaux produits et procédés qui accéléreront la transition vers une économie renouvelable et faciliteront la mise au point de pratiques et de procédés de production plus écologiques. Ces investissements aideront non seulement à atténuer l'incidence du secteur sur l'environnement, mais aussi à abaisser les coûts de production, à accroître le revenu agricole et à préserver la compétitivité du secteur.

En favorisant l'adoption de nouveaux produits, on diversifiera vraiment le secteur et accroîtra sa capacité de réagir face à l'évolution de l'attitude des consommateurs. En outre, en encourageant l'application de pratiques de production respectueuses de l'environnement, le Ministère misera sur des assises solides pour promouvoir nos produits sur les marchés internationaux et aider le Canada à établir des normes mondiales en matière d'environnement.

- d'élargir notre connaissance et notre compréhension de la biodiversité et d'améliorer l'accès à un tel savoir;
- de sensibiliser à l'importance des efforts sectoriels de gestion qui visent à réduire l'incidence de l'agriculture sur la biodiversité naturelle, notamment sur les sols, la faune, les habitats et les espèces en danger.

En plus des initiatives de **gestion des risques** telles que les plans de **salubrité des aliments** et d'action **environnementale** appliquées à la ferme qui sont décrits au chapitre sur la Sécurité du système alimentaire, le Ministère examinera les rapports qu'il y a entre les eaux superficielles et souterraines sur le plan de la qualité et les liens qui existent entre la **salubrité des aliments** et la production agricole.

Le Ministère cherchera également à incorporer la performance **environnementale** dans les initiatives de développement des marchés. Agriculture et Agroalimentaire Canada continuera de définir les possibilités commerciales de produits et technologies écologiques. Pour conquérir de nouveaux débouchés et élargir la part des marchés déjà détenus, nous chercherons activement à prouver aux acheteurs étrangers que les produits agricoles et alimentaires canadiens sont préparés dans le plus grand respect de l'**environnement**.

AVANTAGES POUR LES CANADIENS

En insistant davantage sur l'environnement dans la répartition des ressources, on s'assurera que le secteur tient compte des préoccupations des citoyens quant à l'incidence de l'agriculture sur l'environnement. Il pourra ainsi prendre des décisions éclairées sur l'adoption de pratiques optimales, qui concourront ultimement à faire du Canada le chef de file mondial en produits agricoles respectueux de l'**environnement**. Deux indices permettront de mesurer notre degré de réussite : la plus grande sensibilisation de la population aux interventions du secteur dans le domaine de l'environnement et le degré de satisfaction à cet égard; la compréhension qu'auront les producteurs agricoles des dossiers **environnementaux** et leur connaissance des pratiques optimales.

Des banques de gènes
végétaux de pointe ont été
aménagées à Saskatoon et à
Harrow. Elles renferment les
collections biosystémiques
de calibre mondial qui
préservent la biodiversité
du Canada.

Par ses recherches, le Ministère mettra au point des pratiques de gestion optimales et des technologies qui viseront à atténuer l'incidence des activités de transformation agricole et alimentaire sur la qualité de l'eau et les quantités de cette ressource, et permettront de trouver de nouvelles méthodes de lutte intégrée contre les ravageurs agricoles.

Par sa capacité **scientifique**, le Ministère cherchera aussi à mieux comprendre les interactions entre l'agriculture et l'environnement.

Pour mesurer et contrôler les progrès accomplis et lui permettre de mieux cibler les politiques et les programmes, le Ministère renforcera et actualisera les indicateurs agroenvironnementaux qui servent à évaluer l'incidence de l'agriculture sur l'environnement. Il élaborera le Programme national d'analyse et de rapport concernant la santé agroenvironnementale (PNARSA) et cherchera à améliorer et à mettre à jour les indicateurs agroenvironnementaux et à renforcer sa capacité d'analyse environnementale.

Agriculture et Agroalimentaire Canada collaborera avec le secteur, les provinces et les territoires à doter les producteurs des outils et de l'information dont ils ont besoin. Ensemble, nous chercherons à perfectionner les compétences techniques en protection et gestion de l'**environnement** et à assurer un accès en direct à l'information géographique détaillée et aux modèles d'interprétation nécessaires à la planification de la croissance de l'agriculture; pour ce faire, le Ministère participera à la mise sur pied du Service national d'information sur les terres et l'eau (SNITE). Dans cette veine, il faudra aussi uniformiser les systèmes d'information géographique nationaux et régionaux qui assurent la diffusion au public d'information sur les ressources en terres et en eau, sur l'air, sur la biodiversité, sur le climat, sur l'irrigation et sur les gaz à effet de serre.

Le Ministère continuera de protéger la biodiversité et de favoriser l'utilisation des ressources biologiques dans le respect de l'environnement. Il collaborera avec le secteur, les administrations provinciales et territoriales et les autres ministères fédéraux à élaborer une stratégie intégrée de la biodiversité qui mettra l'accent sur la conservation et l'amélioration des ressources biologiques dont l'agriculture est tributaire. Notre point de mire sera :

La lutte antiparasitaire intégrée (LAI) est une stratégie de lutte contre les ravageurs qui fait appel à une combinaison de divers moyens : la rotation des cultures, les façons culturales et des méthodes de lutte chimique et biologique. Avec la LAI, les producteurs sont moins tributaires des pesticides chimiques de synthèse, car ils peuvent intégrer des techniques non chimiques à leur système de gestion des pesticides; c'est là le principal avantage de la LAI pour l'environnement. L'objectif de la LAI est de s'assurer que la densité des populations de ravageurs est suffisamment faible pour les empêcher de causer des torts économiques, tout en protégeant les prédateurs et les parasites naturels et les autres organismes bénéfiques.

Au cours de la décennie venant de s'écouler, le secteur agricole et agroalimentaire a fait d'énormes progrès dans sa façon de faire face aux problèmes **environnementaux**. Toutefois, il reste d'importants défis à relever. Agriculture et Agroalimentaire Canada continuera de collaborer avec le secteur, les provinces et les territoires à remédier à ces problèmes.

Pour apaiser les craintes grandissantes que les Canadiens entretiennent au sujet de l'incidence de l'agriculture sur les sols, l'eau, l'air et la biodiversité du Canada, le Ministère se liguera avec le secteur, les provinces et les territoires pour faire du Canada le chef de file mondial en production agricole écologique. Ensemble, nous tenterons d'assainir l'**environnement** grâce à l'élaboration d'un plan d'action intégré qui visera à améliorer de façon mesurable et valable la qualité des sols, de l'eau et de l'air et à réduire l'incidence du secteur sur la biodiversité.

Le Ministère interviendra notamment dans les domaines suivants :

- recherche et développement de nouveaux produits et procédés;
- mesure et contrôle de l'incidence de l'agriculture sur l'environnement;
- mise au point, à l'intention des producteurs, d'outils qui leur permettront de s'attaquer aux problèmes **environnementaux**;
- amélioration de l'échange d'information en environnement.

En matière de recherche et de développement (R et D), Agriculture et Agroalimentaire Canada mettra à profit sa capacité **scientifique** pour acquérir de nouvelles connaissances et mettre au point de nouvelles technologies qui contribueront à réduire au maximum l'incidence de la production agricole sur nos ressources naturelles et, partant, à protéger l'environnement. Le Ministère effectuera les travaux de R et D sur les pratiques agricoles qui aident le Canada à respecter son engagement international en matière d'**environnement**, qui est de réduire, d'ici à 2008, ses émissions globales de gaz à effet de serre de 6 p. 100 par rapport aux niveaux de 1990.

On étudiera certains pâturages canadiens en vue de faire progresser les connaissances sur les effets que peut avoir la gestion des surfaces herbagères sur l'équilibre des gaz à effet de serre. Ces travaux orienteront l'approche qu'adoptera le Canada en gestion des pâturages ainsi que le rôle qu'il jouera pour réduire les émissions de gaz à effet de serre sous le régime de la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques.



Le secteur agricole et agroalimentaire fait face à un risque d'érosion de ressources biologiques qui sont importantes pour l'agriculture. La baisse de la qualité des sols et l'atténuation de la diversité génétique des productions animales et végétales pourraient le rendre plus vulnérable aux effets de l'évolution de la situation phytosanitaire, du climat et des marchés.

CONTEXTE DE FONCTIONNEMENT

■ adopter les nouvelles technologies et pratiques de production qui les aideront à atténuer l'incidence de leurs activités sur l'environnement;

■ mettre en œuvre des plans **environnementaux** dans l'ensemble des exploitations canadiennes, plans qui concourront à la poursuite d'objectifs écologiques mesurables et valables relativement à la préservation de la qualité de l'eau et de l'air, à l'assainissement des sols et à la biodiversité.

En formulant une approche pancanadienne cohérente à la protection de l'**environnement** en agriculture, on prouvera aux acheteurs étrangers que les produits agricoles et alimentaires canadiens sont préparés avec un sens aigu de respect du milieu. On pourra ainsi aider le secteur à conquérir de nouveaux marchés et à élargir sa part des débouchés qu'il détient actuellement en améliorant l'attrait exercé par les produits canadiens.

DÉPENSES ET ÉQUIVALENTS TEMPS PLEIN PRÉVUS : SANTÉ DE L'ENVIRONNEMENT

Dépenses estimatives 2001-2002	Millions \$	Millions \$	Millions \$	Dépenses prévues 2003-2004	Millions \$	Dépenses prévues 2004-2005
178,3*	1 426	172,4	1 441	160,7	1 439	161,0
ETP	ETP	ETP	ETP	ETP	ETP	ETP

* Correspond aux prévisions les plus justes d'ici la fin de l'exercice financier et tient compte de rajustements totalisant 34,9 millions de dollars, y compris du Budget supplémentaire des dépenses.

La diminution des niveaux de financement au fil des années est attribuable aux facteurs suivants : financement supplémentaire au cours de l'exercice 2001-2002; réaménagement des ressources en fonction des secteurs d'activité et des exercices financiers; réductions dues à l'expiration de programmes.

Santé de l'environnement

JUSTIFICATION STRATÉGIQUE

Les producteurs canadiens savent depuis toujours que la viabilité et la prospérité à long terme de l'agriculture dépendent de sa capacité à coexister de façon durable avec le milieu naturel.

Soucieux de préserver la qualité et la disponibilité des ressources **environnementales** du Canada pour les générations d'aujourd'hui et de demain, Agriculture et Agroalimentaire Canada cherchera à remédier aux problèmes environnementaux en collaborant avec tous ses partenaires des secteurs privé et public.

L'agriculture a subi de profondes transformations au cours des dernières années. Les producteurs s'adaptent à l'évolution de la demande du marché, adoptent de nouvelles technologies de production, agrandissent leurs exploitations et intensifient leurs pratiques.

En même temps, la population est de plus en plus sensible aux problèmes environnementaux et s'en soucie davantage. Les Canadiens et Canadiennes s'attendent à ce que tous les secteurs d'activité économique, dont l'agriculture, fassent leur part pour protéger l'**environnement**.

De récentes études révèlent que les principaux indicateurs **environnementaux** à caractère agricole ont enregistré une hausse; c'est le cas, par exemple, des surcharges de nutriments et des émissions de gaz à effet de serre. Les Canadiens s'inquiètent également de l'incidence de l'agriculture sur la qualité de l'eau et la biodiversité au Canada.

Les producteurs canadiens reconnaissent qu'ils ont une responsabilité à assumer dans la gestion de l'**environnement**; un grand nombre d'entre eux adoptent d'ailleurs des mesures proactives. Toutefois, ce n'est qu'en coordonnant les interventions dans toutes les exploitations agricoles que l'on pourra améliorer considérablement la qualité de l'environnement. Les producteurs doivent commencer à :

- acquérir les outils qui leur permettront de comprendre les répercussions de leurs décisions de production sur la viabilité à long terme de leurs exploitations;

- appuyer les producteurs canadiens dans leur quête d'entre-prises concurrentielles et rentables. Cela sera propice, à long terme, à la croissance économique durable du secteur
- et à la viabilité financière des producteurs;

- partager les compétences opérationnelles et techniques des producteurs afin de leur faire mieux profiter des possibilités autant agricoles qu'extra-agricoles. Grâce à ces compétences, les producteurs seront davantage aptes à prendre des décisions éclairées en gestion financière, à élaborer des plans d'entreprise qui attireront les capitaux et leur assureront de répondre à leurs besoins d'investissement, à conquérir de nouveaux créneaux et à tirer parti de possibilités à valeur ajoutée sur le marché.

En élargissant l'accès aux marchés étrangers, nous nous assurerons de disposer de débouchés sûrs pour nos produits agroalimentaires et de relever la compétitivité du secteur. En 1998, le Conseil canadien de la commercialisation agroalimentaire a fixé des objectifs mesurables qui visaient à accroître à 4 p. 100 la part du Canada dans les exportations agricoles et agroalimentaires mondiales et à faire passer les produits agricoles transformés à 60 p. 100 de la part du Canada sur le marché mondial, et ce, d'ici à 2005. L'élargissement de l'accès des produits canadiens aux marchés internationaux permettra également d'offrir aux Canadiens une plus grande variété de produits grâce aux importations de produits alimentaires sains de première qualité. Un autre indice de notre réussite sera le degré accru d'acceptation des positions de négociation commerciale du Canada.

En agissant de façon à accroître la confiance des consommateurs, on renforcera le leadership et la crédibilité du Canada dans le domaine de la **salubrité des aliments**, ce qui aura une incidence favorable sur la viabilité du secteur agricole et agroalimentaire canadien. Afin d'accroître la confiance des consommateurs dans les aliments et les produits agricoles canadiens, les gouvernements collaboreront afin d'instaurer un climat stratégique qui appuiera les producteurs et les transformateurs lors de l'adoption de méthodes de salubrité améliorées, telles que le Système de l'analyse des risques et maîtrise des points critiques (HACCP), partout dans la chaîne de valeur. En rendant compte de nos progrès aux Canadiens et aux Canadiennes, le Ministère sera à même de mesurer l'accroissement de la confiance des consommateurs dans nos produits, et pourra donner une bonne indication des préoccupations des consommateurs et de la confiance que le secteur leur inspire.

Le Cadre stratégique agricole
permettra au secteur agricole
et agroalimentaire de
répondre aux attentes des
consommateurs et même de
les dépasser et sera au cœur
de la croissance et de la
compétitivité du secteur au
21^e siècle.

AVANTAGES POUR LES CANADIENS

Agriculture et Agroalimentaire Canada cherchera à définir une approche plus globale à l'aide aux pays en développement en rattachant les activités d'aide technique du Canada à ses politiques commerciales et à ses stratégies de développement. Il s'assurera que tous les gouvernements étrangers sont au courant des activités d'aide technique du Canada; il élaborera, à l'intention de pays en développement clés, des stratégies qui intégreront toutes les activités d'aide technique, de développement des marchés et de politique commerciale; il rehaussera, en étroite collaboration avec les divers ordres de gouvernement et le secteur, le rôle de leadership que joue le Canada en agriculture et mettra les autres pays au défi de faire davantage pour les nations en développement.

Si nous gérons mieux les risques, le secteur ultimement se renforcera, le revenu agricole s'améliorera et les producteurs seront plus en mesure de rivaliser et de réussir sur des marchés mondiaux exigeants. De concert avec nos partenaires, nous nous attacherons à élaborer une architecture globale et intégrée qui nous permettra de mieux gérer les risques liés à l'économie, aux marchés, à l'environnement et à la salubrité des aliments. Les paramètres qui nous permettront de mesurer notre degré de réussite seront l'évolution de la stabilité des revenus agricoles, le pourcentage de producteurs admissibles qui prennent part aux programmes, la proportion de la production agricole canadienne qui est couverte et la diversification des activités en fonction des marchés. Par notre action face à nos priorités, nous pourrions également :

- améliorer l'accès des producteurs aux programmes et aux services ministériels de financement agricole et à l'information connexe en menant à bien l'initiative de prestation de services en direct du Ministère. Il sera ainsi possible de rationaliser la prestation des programmes et services, d'en réduire les coûts et d'améliorer les services dispensés aux clients. Il en découlera aussi une bonification des services offerts aux producteurs, à de nombreuses institutions financières et à toutes les administrations provinciales et territoriales;
- cerner les facteurs qui restreignent l'accès des producteurs à du capital et y remédier, et aider le secteur à prendre de l'essor, à se diversifier ou à s'adapter en vue de favoriser sa sécurité à long terme;

En novembre 2001, les pays membres de l'OMC ont accepté d'entamer une nouvelle série de négociations commerciales mondiales qui devraient prendre fin le 1^{er} janvier 2005. Le plan d'action pour la prochaine série de pourparlers sera avantageux pour les Canadiens et notre économie.

Une grande partie de la croissance économique repose sur les exportations, et c'est notamment le cas pour les produits agricoles et agroalimentaires. Le Ministère joue un rôle de chef de file pour le développement et la protection du Canada en matière de commerce extérieur des produits agricoles, sur le plan de l'accès aux marchés, dans plusieurs forums. Pour assurer des débouchés sûrs aux produits agricoles et alimentaires du secteur chez nous et à l'étranger, il collaborera avec les autres ministères et ses partenaires provinciaux, territoriaux et sectoriels à solliciter sans cesse un resserrement des règles régissant le commerce, et le traitement de tous les intervenants sur un pied d'égalité. Le Ministère continuera également de chercher à rallier les pays étrangers aux objectifs canadiens en matière de politique commerciale et de défendre les intérêts de notre pays.

Notre capacité scientifique sera mise à profit dans la poursuite des objectifs de notre politique commerciale. Le Ministère fournira les ressources scientifiques, les outils et l'expertise nécessaires à l'établissement d'une approche stratégique qui permettra de respecter des exigences techniques à fondement scientifique encore plus sévères sur les marchés autant intérieurs qu'extérieurs. Pour ce faire, il lui faudra continuer de collaborer à la formulation de positions scientifiques fructueuses sur les barrières techniques au commerce dans les ententes internationales comme le Protocole sur la biosécurité, l'Accord sur les mesures sanitaires et phytosanitaires (SPS) et le Codex alimentarius.

Agriculture et Agroalimentaire Canada cultivera les alliances stratégiques avec les pays industrialisés et en développant qui pensent comme lui et cherchera à faire appuyer à l'échelle internationale la position de négociation du Canada aux pourparlers de l'Organisation mondiale du commerce (OMC). En outre, le Ministère élaborera et mettra en œuvre une stratégie prévoyant l'élargissement des consultations sur les questions d'ordre commercial, notamment aux organismes de la base. Il tentera aussi de conclure des ententes commerciales régionales et bilatérales en vue d'accélérer l'élargissement de l'accès aux marchés, d'accroître les gains commerciaux éventuels et de maintenir l'élan imprimé par la libéralisation des échanges commerciaux. Parmi ses initiatives, citons la Zone de libre-échange des Amériques, les négociations sur un accord de libre-échange entre le Canada et quatre pays de l'Amérique centrale (El Salvador, le Guatemala, le Honduras et le Nicaragua), et des ententes commerciales avec le Costa Rica, Singapour, le Marché commun des Caraïbes et l'Association européenne de libre-échange.

- améliorer la **sécurité** des aliments à la ferme grâce à l'adoption de plans dans ce domaine qui se fonderont sur les protocoles de HACCP (Analyse des risques et maîtrise des points critiques);

- relier entre eux tous les systèmes existants de **sécurité** des aliments afin d'assurer le suivi et le traçage des produits alimentaires entre le « producteur et le consommateur »;

- élaborer des programmes d'assurance de la qualité.

Parmi les avantages de ces systèmes, il y a bien plus que la simple surveillance des maladies dans les cheptels animaux ou l'identification des lots contaminés de produits alimentaires. Le système de suivi et de traçage contribuera à la mise sur pied de systèmes de séparation des produits qui viseront à préserver l'intégrité des produits agricoles canadiens à toutes les étapes de leur distribution; ces systèmes permettront aux producteurs et aux transformateurs de desservir des créneaux particuliers.

Pour aider les producteurs à gérer les risques que fait peser l'agriculture sur l'environnement, le Ministère continuera de collaborer avec le secteur, les provinces et les territoires à élaborer et à mettre en œuvre des plans globaux de protection de l'environnement en agriculture. Ces plans auront pour objectif d'aider les producteurs à atténuer l'incidence de l'agriculture sur la santé de l'eau, des sols, de l'air et de la biodiversité au Canada.

La capacité **scientifique** d'Agriculture et Agroalimentaire Canada jouera un rôle clé dans l'atteinte de nos objectifs. Le Ministère continuera d'acquérir des connaissances et de mettre au point des technologies qui sont au cœur du développement du secteur.

Pour que les risques soient bien gérés, il faudra aussi que le secteur **se renouvelle**. Le Ministère veillera à ce que le secteur dispose des outils dont il a besoin pour constamment se renouveler. Il épaulera les producteurs canadiens dans leur quête d'entreprises concurrentielles et rentables ou dans leur recherche de solutions de rechange, grâce à des programmes comme le Fonds canadien d'adaptation et de développement rural (FCADR). Il collaborera avec ses partenaires à donner accès aux programmes et aux services qui amélioreront les compétences techniques et opérationnelles des producteurs et leur permettront de bénéficier de plus de possibilités dans leurs activités tant agricoles qu'extra-agricoles.

Les sciences jouent un

rôle technique vital dans la

poursuite de nos objectifs

commerciaux. Les

imposantes collections de

cultures et d'herbes du

Ministère ont donné aux

chercheurs le matériel dont

ils avaient besoin pour

mettre au point rapidement

un processus efficace

d'échantillonnage du sol.

Grâce à lui, l'Agence

canadienne d'inspection

des aliments a pu démontrer

qu'elle avait réussi à

combattre et à éradiquer

la gale verruqueuse de la

pomme de terre à

l'Île-du-Prince-Édouard.

de l'entreprise, en l'incitant à s'adapter et à se développer en prenant des mesures proactives pour contre les fléchissements à venir des revenus. L'approche à la **gestion des risques** au 21^e siècle doit comporter les caractéristiques suivantes :

- encourager les producteurs à être proactifs et à assumer davantage de responsabilités dans la gestion des risques auxquels sont exposées leurs entreprises agricoles;
- récompenser et favoriser l'adaptation et l'innovation qui renforceront l'exploitation agricole;
- tenir compte de l'ensemble de l'exploitation et non seulement de certains de ses aspects, car ce sont toutes les activités de la ferme qui influent sur le degré global de risque;
- assurer une protection globale grâce à des outils qui permettent de faire face aux risques;
- faciliter la planification à long terme de la part des producteurs et des administrations publiques en dispensant des programmes prévisibles et stables;
- être de portée nationale afin de pouvoir à la fois réduire la menace de représailles commerciales et d'assurer l'adoption d'une approche plus raisonnable et équitable.

Cette nouvelle approche encouragera les producteurs à être prospectifs et à investir avec confiance pour tirer parti des avantages de la croissance à venir. Elle sera globale, tiendra compte de l'ensemble de l'exploitation agricole et sera intégrée au **renouvellement**, à l'**environnement**, à la **salubrité des aliments** et à la science.

Pour que la prestation des programmes de financement agricole soit efficiente et efficace, nous collaborerons avec les administrations provinciales et territoriales à nous faire une image claire des caractéristiques des programmes, des processus administratifs et de la structure de gouvernance qui permettront de réaliser ces objectifs. Par ailleurs, le Ministère concevra et mettra en place l'infrastructure nécessaire à l'amélioration de la prestation des programmes de gestion des risques.

Pour apaiser les préoccupations des consommateurs concernant la **salubrité des aliments**, Agriculture et Agroalimentaire Canada collaborera avec les producteurs, les provinces, les territoires et les autres ministères fédéraux à concevoir et à appliquer des systèmes qui viseront à relever la **salubrité des aliments** dans toutes les composantes du circuit alimentaire. Le Ministère créera, en matière de politiques et de programmes, un climat qui incitera tous les intervenants à se concerter pour :

Le Fonds canadien d'adaptation et de développement rural (FCADR) sera utile, car le Cadre stratégique agricole reposera sur lui. Grâce à son cadre de gouvernance et de gestion du rendement unique, le FCADR incite le secteur agricole et agroalimentaire à définir les enjeux, à mettre au point et à essayer des pratiques optimales, et à mieux sensibiliser le secteur aux façons de s'adapter à l'évolution du marché mondial.



Le Ministère aidera les producteurs à mieux se prévaloir de ses programmes, de ses services et de son information en matière de financement agricole. Un nouveau modèle permettra de simplifier la prestation des services, de réduire les coûts et d'assurer aux clients de bénéficier de services nouveaux et améliorés. Ce projet modifiera en profondeur l'exécution et l'administration de programmes agricoles au budget de plusieurs milliards de dollars et aura une incidence sur des milliers de producteurs, sur les institutions financières et sur les administrations provinciales et territoriales.

La diminution des niveaux de financement tient aux facteurs suivants : affectation de fonds supplémentaires au cours de l'exercice 2001-2002 pour répondre à des besoins urgents de soutien du revenu des producteurs; expiration du programme laitier et fin des paiements au titre du Programme d'aide en cas de catastrophe liée au revenu agricole au cours du même exercice; et expiration de l'actuel cadre fédéral-provincial-territorial de financement de la gestion des risques, le 31 mars 2003.

Au cours d'une réunion tenue à Whitehorse en juin 2001, les ministres fédéral, provinciaux et territoriaux de l'agriculture ont conclu une entente de principe sur un cadre stratégique agricole englobant la gestion des risques, la salubrité des aliments, l'environnement, les sciences et le renouvellement.

Dans le discours du budget de décembre 2001, le gouvernement fédéral a réitéré son engagement envers ce processus de renouvellement et... » *« confirme qu'il fournira sa juste part du financement prévisible à long terme qui est requis pour appuyer l'instauration d'une nouvelle approche en matière d'agriculture. »*

Les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux procèdent actuellement à l'élaboration des détails du cadre stratégique agricole en vue de confirmer son financement au-delà du 31 mars 2003.

INTERVENTION STRATÉGIQUE

Pour que le système alimentaire canadien soit sûr et devienne le chef de file mondial en production respectueuse de l'environnement et en distribution d'aliments sains de première qualité, il faudra miser sur une **gestion des risques** efficace, avoir accès à des marchés sûrs et préserver la confiance des consommateurs dans nos produits.

L'accent que met Agropalimenter Canada sur la **gestion des risques** concourra à la sécurité du système alimentaire en aidant les producteurs à remanier leurs entreprises agricoles et à les adapter aux défis du 21^e siècle.

Le Ministère collaborera avec les producteurs, les provinces et les territoires à entamer une nouvelle ère en **gestion des risques**. Les mécanismes de sécurité du revenu visaient à maintenir le revenu agricole grâce à des moyens de soutien passifs axés sur les rendements historiques; la **gestion des risques** consiste plutôt à améliorer le revenu agricole en stimulant la croissance

Dépenses et Équivalents Temps Plein Prévus :
Sécurité du Système Alimentaire

Dépenses estimatives 2001-2002	Millions \$	1 980,5*	1 248	Dépenses prévues 2002-2003	Millions \$	1 304,9	1 261	Dépenses prévues 2003-2004	Millions \$	750,6	1 261	Dépenses prévues 2004-2005	Millions \$	723,2	851
-----------------------------------	-------------	----------	-------	-------------------------------	-------------	---------	-------	-------------------------------	-------------	-------	-------	-------------------------------	-------------	-------	-----

* Correspond aux prévisions les plus justes d'ici la fin de l'exercice financier et tient compte de rajustements totalisant 643,4 millions de dollars, y compris du Budget supplémentaire des dépenses.

Contexte de Fonctionnement

Enfin, pour que le secteur agricole et agroalimentaire canadien réalise pleinement son potentiel de revenu, il lui faudra avant tout chercher à assurer son accès aux marchés internationaux. À cet égard, les négociations commerciales et l'aplanissement des obstacles techniques au commerce continueront de jouer un rôle vital dans la sécurité du revenu des producteurs. Les politiques et la réglementation en matière de commerce extérieur sont de plus en plus tributaires des sciences et de la technologie. Par conséquent, le Ministère et le secteur doivent pouvoir recourir rapidement aux bons outils et connaissances scientifiques pour se garantir un accès aux marchés.

Une bonne application des sciences pourrait également susciter de nouvelles possibilités économiques pour le secteur agricole et agroalimentaire en fournissant des produits et des procédés de pointe par lesquels le secteur pourra vraiment se diversifier et trouver de nouveaux débouchés pour des produits comme les nutraceutiques, les sources de substances médicinales et les combustibles renouvelables. Les sciences continueront de jouer un rôle essentiel dans la sécurité du système alimentaire du Canada en améliorant la productivité du secteur et l'innocuité de ses produits. D'autre part, les progrès en sciences permettront de renforcer la gérance de l'environnement.

En 2002-2003, le Ministère entend consacrer 1 304,9 millions de dollars à l'obtention de son résultat stratégique **Sécurité du système alimentaire**. Le tableau suivant résume les dépenses et les besoins en ressources humaines prévus pour les exercices 2002-2003 à 2004-2005. Les estimations financières détaillées se trouvent plus loin dans le rapport, au chapitre intitulé « Dépenses prévues du Ministère ».

Les consommateurs sont de plus en plus avertis et exigeants dans leurs achats d'aliments et désirent avoir plus de choix. La clé de la sécurité à long terme du système alimentaire réside dans la préservation de la confiance des consommateurs. La **salubrité des aliments** a toujours revêtu beaucoup d'importance pour les consommateurs, mais les récents événements hautement médiatisés qui se sont produits dans le monde ont mieux sensibilisé les gens à la **salubrité des aliments** et ont accru leurs attentes à cet égard. La sécurité de notre système alimentaire subit aussi le contre-coup des foyers de maladies ou d'agents pathogènes qui frappent le circuit de la production et de la transformation des aliments. La plus grande circulation des biens et des gens fait qu'il est beaucoup plus difficile de les juguler. Autre fait qui complique la situation : à mesure qu'un produit progresse dans le circuit de la production et de la transformation et en aval, son origine devient de plus en plus difficile à déterminer. Pour préserver leurs marchés, les fournisseurs de produits alimentaires et agricoles doivent établir et appliquer des systèmes intégrés qui prouveront aux consommateurs du moment et à venir qu'ils peuvent livrer des produits sains et de première qualité préparés dans le respect de l'environnement. Jusqu'à récemment, les efforts du secteur ont surtout consisté à relever la **salubrité des aliments** en aval de l'exploitation agricole (c'est-à-dire au niveau de la transformation et plus loin).

Les producteurs prennent maintenant des mesures nécessaires pour mettre sur pied des systèmes de salubrité des aliments à la ferme qui seront intégrés à un continuum unique de salubrité des aliments « du producteur au consommateur ». Nous disposerons ainsi d'un mécanisme efficace de suivi et de retraçage de nos produits agricoles et alimentaires, et il sera possible de retirer des produits particuliers du marché avec rapidité et efficacité. Pour donner des résultats, les systèmes de suivi et de retraçage doivent être appliqués de façon uniforme à l'échelle nationale et préserver l'identité des produits à mesure qu'ils cheminent dans le circuit de production et de transformation des aliments.

Le Cadre stratégique agricole propose aux gouvernements et à tous les membres du secteur l'assise stratégique qui leur permettra de se concentrer pour établir un système de suivi et de retraçage des produits alimentaires. Ce système aidera le secteur agricole et agroalimentaire à gérer les risques liés à la **salubrité des aliments**, à garantir l'innocuité des produits, à conquérir de nouveaux débouchés et à préserver sa part actuelle des marchés. Présentement, ces systèmes se trouvent à différentes étapes de développement dans l'ensemble des installations et du pays.

Sécurité du système alimentaire

JUSTIFICATION STRATÉGIQUE


Dans le discours du Trône du 30 janvier 2001, le gouvernement s'engageait à « ... appuyer le secteur agricole pour qu'il aille au-delà de la simple gestion de crises. Cela entraînera une plus grande diversification et une croissance fondée sur la valeur ajoutée, une multiplication des investissements et des emplois, une meilleure utilisation des sols ainsi que des normes élevées en matière de protection de l'environnement et de sécurité alimentaire. »

Il est essentiel pour la sécurité à long terme du système alimentaire d'aller au-delà de la gestion de crises. Cela nécessite une gestion efficace des risques liés à la production agricole. Le revenu des producteurs canadiens a toujours été menacé par divers risques, dont certains sont d'origine naturelle (par exemple la sécheresse, la grêle et les insectes) et d'autres de nature commerciale (par exemple les variations de prix). À ces risques traditionnels viennent s'ajouter la **salubrité des aliments** et l'**environnement**, qui témoignent de l'intérêt de plus en plus grand que les consommateurs portent à la salubrité de leurs aliments et de l'incidence de l'agriculture sur l'environnement.

L'élaboration des programmes en vigueur de protection du revenu s'est étalée sur de nombreuses années et visait à remédier à divers facteurs qui agissaient sur le revenu agricole. L'examen et d'uniformité entre eux. Bien que ces programmes dotent les producteurs de la stabilité de revenu dont ils ont besoin en fonction des pressions à court terme, ils ne visent pas à aider les producteurs intéressés à trouver des façons d'atténuer les risques, d'innover ou d'améliorer la rentabilité de leurs exploitations agricoles. Ils ne permettent également pas de faire face aux risques que posent pour le revenu agricole la **salubrité des aliments** ou l'**environnement**.

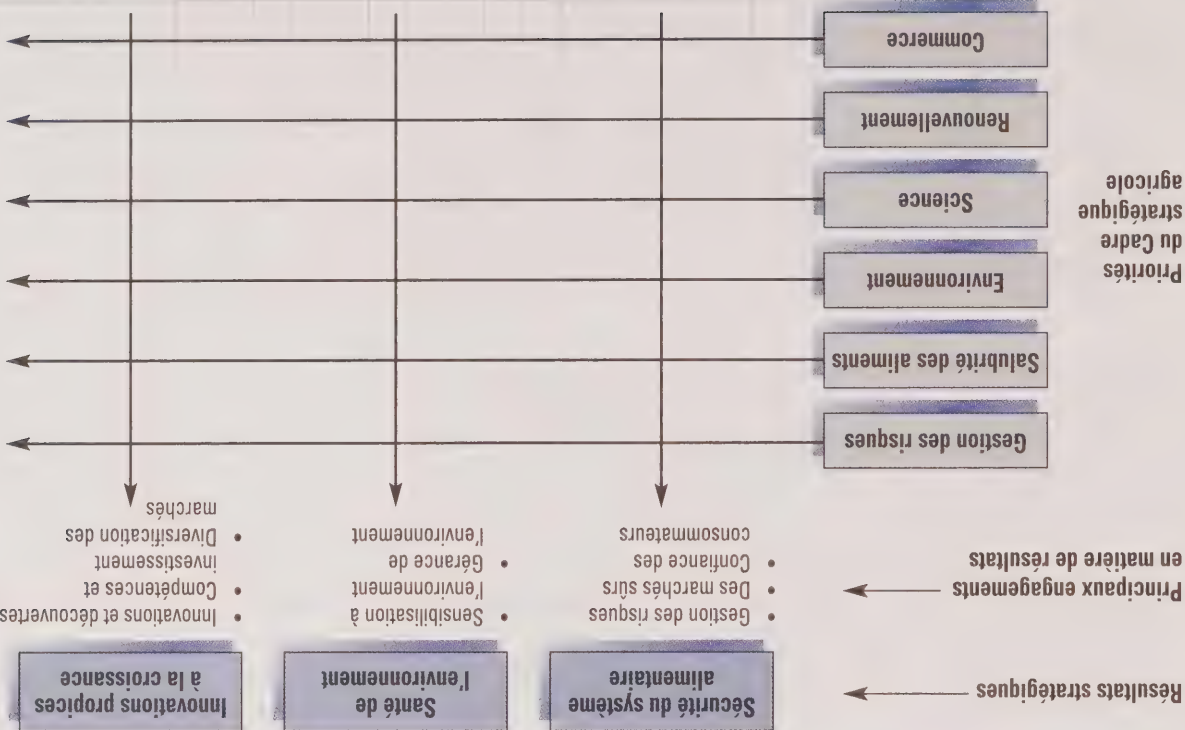
Les programmes du Ministère, s'ils veulent appuyer efficacement la sécurité du système alimentaire, doivent aider les producteurs canadiens à être plus prospectifs, axés sur les affaires afin d'intégrer la **gestion des risques** et l'adaptation, et soucieux de l'amélioration future du revenu potentiel d'origine agricole.

PLANS STRATÉGIQUES D'AGRICULTURE ET AGROALIMENTAIRE CANADA

Toujours soucieux de fournir aux Canadiens et aux Canadiennes un accès en direct à l'information et aux services, nous incluons des liens vers d'autres renseignements, résultats clés et faits saillants. Ils sont indiqués par  et se trouvent à l'adresse : <http://www.agr.ca/rpp/liens>

Les priorités énoncées dans le Cadre stratégique agricole auront une incidence sur chacun des trois résultats stratégiques du Ministère. On trouvera également dans cette section du rapport un aperçu des avantages de ces initiatives pour les Canadiens et les Canadiennes, et un énoncé expliquant la façon dont le Ministère les mesurera.

TABLEAU DE CONCORDANCE ENTRE LES PRIORITÉS ET LES RÉSULTATS STRATÉGIQUES D'AAC



des aliments, d'innovation et de production agricole et agroalimentaire respectueuse de l'environnement. Cela stimulera notre croissance sur les marchés existants et nous aidera à en découvrir de nouveaux, en particulier des marchés à créneaux pour des produits de prestige. Les producteurs et transformateurs canadiens auront en outre accès à des marchés mondiaux exempts de restrictions techniques injustifiées et d'autres entraves au commerce. Aussi, cela contribuera à renforcer les collectivités rurales.

Pour faire en sorte que l'excellence du Canada dans ces domaines soit reconnue partout au monde, le Ministère collaborera avec ses partenaires à mieux coordonner et promouvoir les efforts dans divers dossiers clés : développement des marchés, investissement, développement international et aide technique, politique commerciale et entraves techniques au commerce.

Dans un contexte commercial où, de plus en plus, les pays en développement se sentent exclus et les questions techniques revêtent une importance accrue, une approche intégrée des priorités du Cadre stratégique agricole nous aidera à tisser des alliances avec ces pays et nous permettra de les appuyer dans l'élaboration des outils et des compétences dont ils ont besoin pour réussir. Grâce à cette présence, nous pourrions jouer un rôle de premier plan dans les négociations commerciales, dans l'établissement des normes internationales et dans le règlement des questions techniques qui influent sur le commerce mondial. Cette position de chef de file du Canada aidera à assurer un avenir prospère à notre secteur agricole et agroalimentaire, contribuant du même coup à l'amélioration de la qualité de vie de tous les Canadiens et Canadiennes.



- la gestion des risques comme pratique d'affaires courante chez les agriculteurs;
- des mesures pour aider les producteurs à faire des choix éclairés et à y donner suite;
- des possibilités d'apprentissage pour que les producteurs demeurent à la fine pointe des progrès en science, en gestion des crises, en planification stratégique et en technologie.

Pour répondre aux préoccupations des consommateurs et des citoyens concernant la **salubrité des aliments** et l'environnement, le Ministère travaillera avec les autres gouvernements et le secteur à l'élaboration et à la mise en place de systèmes de suivi et de retracement des produits; à l'adoption à la ferme de systèmes de salubrité des aliments du type analyse des risques et maîtrise des points critiques (HACCP); et à l'établissement de plans d'action agroenvironnementale dans les fermes.

Les volets **gestion des risques** et **renouvellement** favoriseront la modernisation constante du secteur. Les mesures prises pour donner suite à ces priorités fourniront aux participants les outils efficaces, les compétences et les connaissances dont ils ont besoin pour gérer leur entreprise et réussir dans l'agriculture moderne.

La promesse que recèlent la **science** et l'innovation pour l'agriculture canadienne pourra être remplie grâce à une optimisation des possibilités de partenariat tout au long de la chaîne de valeurs du système agricole et agroalimentaire, de l'agrofonnisseur au producteur, au transformateur et au distributeur, le consommateur étant le bénéficiaire ultime. Pour appliquer de façon responsable la science et la technologie à la conception, à la mise au point et à la commercialisation de produits agricoles (alimentaires ou non alimentaires) salubres et écologiques, il faudra accorder beaucoup d'attention à l'élaboration d'un « Système canadien d'agro-innovation ».

Grâce à son leadership dans les cinq domaines prioritaires du Cadre stratégique agricole, le Canada connaîtra plus de succès dans la sphère du **commerce** international. La mise en place de la nouvelle architecture aidera à promouvoir l'image de marque du Canada comme chef de file mondial en matière de salubrité

Les systèmes de salubrité des aliments fondés sur l'analyse des risques et la maîtrise des points critiques (HACCP) s'attachent à gérer efficacement les dangers à des points de contrôle critiques tout au long de la chaîne de production des aliments.



« Le Cadre stratégique

agricole aidera le secteur à aller au-delà de la gestion de crises... et suscitera des

améliorations dans une foule

de domaines : environnement,

science et innovation, porteur

tionnement des compétences

et apprentissage, développe-

ment rural et renforcement de

la fédération.»

Lyle Vanclief

Ministre de l'Agriculture et de
l'Agroalimentaire

Sur la scène nationale, une approche ministérielle intégrée de l'atteinte de nos résultats stratégiques contribuera à créer un secteur agricole et agroalimentaire dynamique, durable et concurrentiel, où l'innovation et l'autonomie seront à l'honneur.

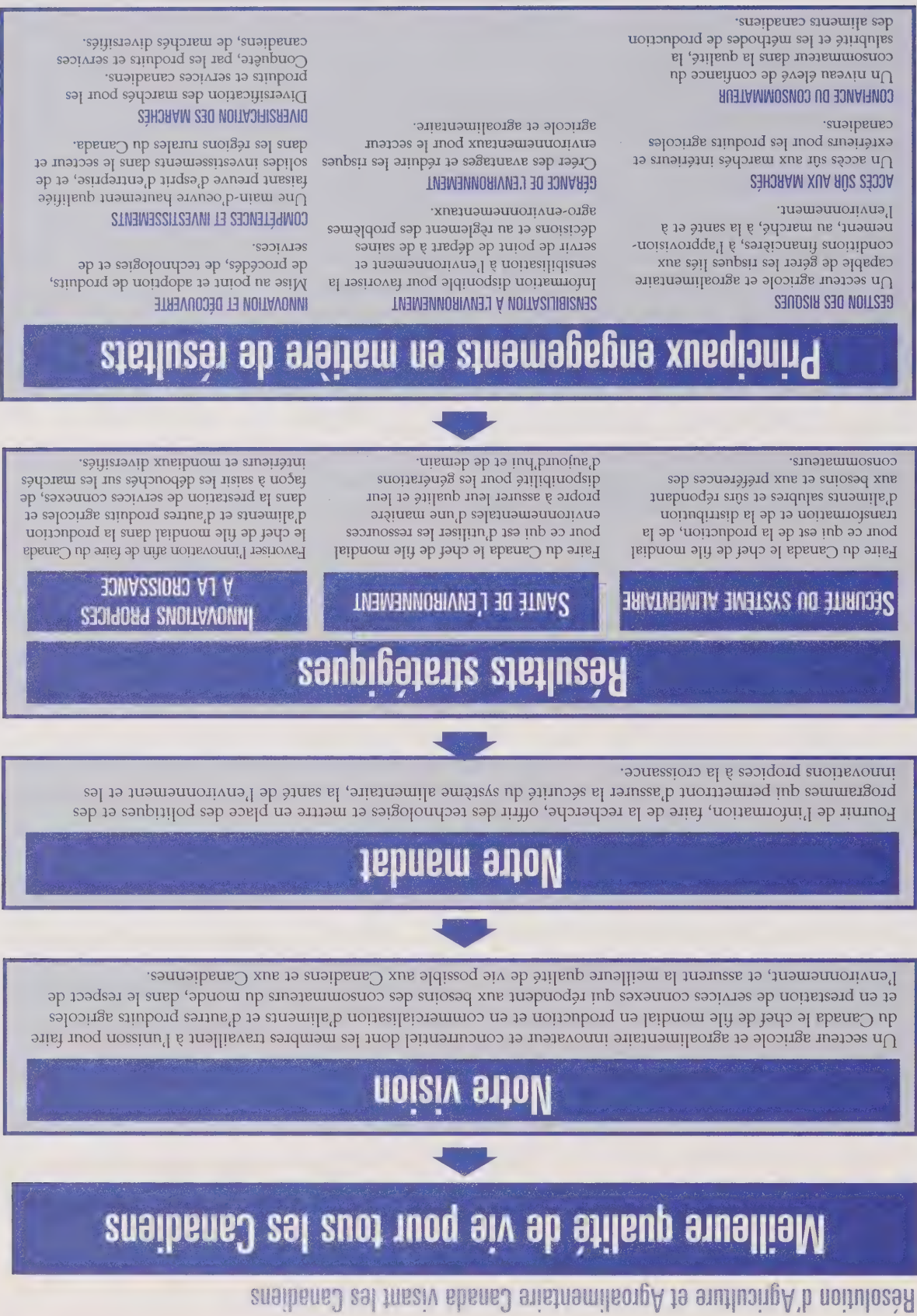
Grâce à son leadership dans le domaine de la salubrité des aliments, de la protection de l'environnement, du renouvellement, de la science et de l'innovation, le Ministère fournira aux producteurs les outils dont ils ont besoin pour relever leurs futurs défis. Un nouveau régime de gestion de risque d'entreprise accélérera l'adoption de ces outils et fournira les fondements à partir desquels les producteurs pourront accroître leurs revenus.

Les objectifs du Cadre stratégique agricole ne pourront être atteints que par un travail d'équipe et une volonté d'intégrer les divers points de vue et compétences du personnel, où que ce dernier se trouve au Ministère. D'où l'importance de travailler diligemment à l'adoption de pratiques de gestion modernes, propres à appuyer cette approche d'équipe. Par exemple, au cours de l'exercice 2002-2003, Agroalimentaire Canada intégrera toutes ses activités scientifiques à l'intérieur des quatre équipes scientifiques nationales qui sont décrits plus loin dans ce rapport (voir p. 37).

En mettant l'accent sur les cinq priorités du Cadre stratégique agricole, le Ministère établit une nouvelle architecture qui est clairement axée sur les consommateurs canadiens et mondiaux. Il tourne son attention vers des produits agricoles à valeur ajoutée, destinés ou non à l'alimentation, conçus pour répondre à des besoins précis du marché. Il fait en outre une place particulière aux pratiques écologiques, à la salubrité, à la qualité et à l'innovation. Une action coordonnée visant à donner suite à tous les éléments du Cadre stratégique agricole aura pour effet de remodeler en profondeur l'agriculture, de façon à obtenir les résultats suivants d'ici cinq ans :

- des systèmes de salubrité des aliments à la ferme et un système de suivi et de retraçage « de la ferme à l'assiette » pour les produits alimentaires canadiens;
- une action environnementale étendue couvrant toutes les fermes;

Figure 1



la demande est un autre facteur à prendre en compte. Les pays autrefois importateurs s'orientent maintenant vers l'autosuffisance. Certains gouvernements ont réagi à ces pressions en versant de généreuses subventions, ce qui a intensifié les pressions à la baisse s'exerçant sur les prix.

La nouvelle série de négociations de l'Organisation mondiale du commerce qui a été lancée avec succès à Doha, au Qatar, fournira au Canada une solide plate-forme pour réclamer une réduction de ces subventions à effet de distorsion sur le commerce.

■ **Partout au monde, les consommateurs demandent plus d'information** sur la salubrité et la qualité de leurs aliments, ainsi que sur la façon dont ils sont produits. Depuis le 1^{er} septembre 2001, les préoccupations touchant la sécurité, y compris celle de l'approvisionnement alimentaire, demeurent au premier plan à l'échelle planétaire.

■ **Les progrès scientifiques, d'autre part, créent des possibilités d'amélioration de la productivité agricole, de la salubrité des aliments et de la gérance de l'environnement.** Ils recèlent également la promesse de nouvelles sources de recettes provenant de produits innovateurs.

■ Le secteur agricole et agroalimentaire **devient de plus en plus complexe et fondé sur le savoir.** Pour demeurer concurrentiels, les producteurs doivent acquérir de nouvelles compétences.

Le Cadre stratégique agricole nous permet de prendre la mesure de la complexité de toutes ces forces du changement et des interdépendances qui existent entre elles, et fournit aux gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux, au secteur et aux autres intervenants une plate-forme pour qu'ils continuent d'unir leurs efforts pour prospérer au 21^e siècle.

INTERVENTION STRATÉGIQUE

Au cours de l'exercice 2002-2003, le Ministère concentrera ses efforts sur la mise en application de l'architecture décrite dans le **Cadre stratégique agricole** pour réaliser sa vision et atteindre ses résultats stratégiques. Ceux-ci sont décrits à la figure 1.

■ **Intensification de la concurrence internationale.** La mondialisation transforme l'agriculture. Les nouvelles technologies ont stimulé la productivité, entraînant une diminution à long terme des prix des produits primaires. Ce recul a été amplifié par la libéralisation du commerce, qui a accru la concurrence, en particulier la part des pays à faibles coûts. La faiblesse de

Alors que les risques traditionnels liés aux intempéries, aux ravageurs, aux maladies et aux fluctuations des marchés demeurent importants, ils ne représentent plus les seuls défis à relever. Le secteur agricole et agroalimentaire canadien doit en effet composer avec les facteurs suivants :

Or, à l'aube du 21^e siècle, des forces du changement puissantes et interdépendantes remodelent en profondeur cet important volet de l'économie canadienne.

Le secteur agricole et agroalimentaire canadien représente une chaîne complexe et intégrée dont la valeur se compte en milliards de dollars. Deuxième industrie primaire au pays et la plus grande industrie manufacturière dans sept des dix provinces, il est à l'origine d'environ 8 p. 100 du PIB canadien. Il est aussi le troisième exportateur de produits agricoles et agroalimentaires au monde et crée un emploi sur sept au Canada, en plus de contribuer chaque année de 5 à 7 milliards de dollars à notre excédent commercial.

CONTEXTE DE FONCTIONNEMENT

Ensemble, ces cinq priorités intégrées, qui guideront aussi les mesures visant à atteindre les objectifs de la politique de commerce international du Canada, forment le Cadre stratégique agricole et définissent une nouvelle architecture de politique et de programmes pour le 21^e siècle.

■ **aider le secteur à susciter des possibilités économiques grâce à une utilisation stratégique et responsable de la science et à la mise au point de nouveaux produits innovateurs d'origine agricole; renforcer la gestion de l'environnement et la salubrité des aliments par l'adoption de nouvelles pratiques.** L'action intégrée qu'il est prévu de mener pour donner suite à ces cinq priorités fera du Canada le chef de file mondial et permettra de promouvoir son « image de marque » sur les marchés internationaux à titre de premier fournisseur mondial de produits agricoles écologiques et innovateurs.

À l'aube du 21^e siècle, le secteur agricole et agroalimentaire canadien doit composer avec l'intensification de la concurrence internationale, les préoccupations croissantes des consommateurs concernant la salubrité et la qualité des aliments, des progrès importants en science et un virage vers un secteur plus complexe, fondé sur le savoir, nécessitant l'acquisition de nouvelles compétences.



« Pour le 21^e siècle, nous

nourrissons collectivement la

vision d'un secteur agricole

canadien qui est dynamique

et vigoureux, a accès aux

marchés internationaux

et écoule des produits

qui jouissent de

l'entière confiance des

consommateurs. »

Lyle Wandler

Ministre de l'Agriculture et de

l'Agroalimentaire

Le 28 juin 2001

QUOI DE NEUF?

Le gouvernement fédéral s'est engagé dans le discours du Trône 2001 à « appuyer le secteur agricole pour qu'il aille au-delà de la simple gestion de crises, ce qui entraînera une plus grande diversification et une croissance fondée sur la valeur ajoutée, une multiplication des investissements et des emplois, une meilleure utilisation des sols ainsi que des normes élevées en matière de protection de l'environnement et de sécurité alimentaire ».

En juin 2001, les ministres fédéral, provinciaux et territoriaux de l'Agriculture se sont entendus sur une vision commune consistant à faire du Canada le chef de file mondial en matière de salubrité des aliments, d'innovation et de production respectueuse de l'environnement.

Les ministres ont également convenu que le Canada se devait d'adopter les priorités suivantes pour devenir le chef de file mondial :

- aider les producteurs à s'adapter aux changements qui se produisent dans le secteur agricole grâce à des programmes axés sur leurs besoins particuliers;

- accroître la capacité des producteurs à gérer les risques inhérents à l'agriculture au moyen de programmes de gestion des risques qui favorisent les mesures proactives d'atténuation des risques, l'innovation et l'adaptation;

- améliorer la performance environnementale du secteur grâce à l'adoption accélérée de mesures environnementales dans les fermes;

- étendre la réputation du Canada comme producteur de denrées alimentaires salubres et de qualité élevée en renforçant les systèmes de salubrité des aliments à la ferme, en veillant à obtenir leur reconnaissance sur la scène internationale, et aussi en mettant au point des systèmes de préservation de l'identité, de suivi et de retracement tout au long de la chaîne alimentaire;

DÉCLARATION DE LA DIRECTION

Nous soumettons, en vue de son dépôt au Parlement, le *Rapport sur les plans et les priorités (RPP) de 2002-2003* d'Agriculture et Agroalimentaire Canada.

À notre connaissance, les renseignements :

- décrivent fidèlement le mandat, les plans, les priorités, les stratégies et les résultats clés prévus de l'organisation;
- sont conformes à la politique, aux instructions et aux principes de divulgation du Conseil du Trésor;
- sont complets et exacts;
- sont fondés sur des systèmes ministériels sous-jacents d'information et de gestion qui sont valables.

Nous sommes satisfaits des méthodes et des procédures d'assurance de la qualité qui ont servi à la préparation du *Rapport sur les plans et les priorités*.

Les ministres du Conseil du Trésor ont approuvé la *Structure de planification, de rapports et de responsabilisation (SPRR)*, sur laquelle s'appuie ce document et qui sert à rendre compte des résultats obtenus au moyen des ressources et des pouvoirs accordés.

Le sous-ministre,

La sous-ministre déléguée,

Samy Watson

Diane Vincent



DIANE VINCENT



SAMY WATSON

du cercle vicieux de la gestion des crises et à adopter un cadre qui assurera sa viabilité pour les années à venir. La vigueur du secteur agricole rejoindra sur celle des collectivités. Dans le discours du budget, le gouvernement a aussi renouvelé son engagement à mettre l'Internet à haute vitesse à la disposition des citoyens des régions rurales et éloignées du pays afin que ces collectivités puissent elles aussi rivaliser sur le marché mondial.

Le Secrétariat aux coopératives est un autre outil qui concourt à la vigueur et à la viabilité des collectivités rurales. Le gouvernement aide les citoyens à créer des coopératives qui leur permettront d'acquérir des services non offerts par d'autres fournisseurs; il désire aussi vivement s'associer à eux pour assurer l'essor de ces coopératives et en faire la promotion. Il est d'ailleurs en voie d'élaborer un projet qui aidera le secteur des coopératives à acquérir les connaissances, les compétences et les capacités qui lui permettront de trouver de nouvelles applications au modèle coopératif qui susciteront des possibilités économiques durables pour les collectivités agricoles et rurales.

Essentiellement, le gouvernement du Canada désire collaborer avec les administrations provinciales et territoriales à exploiter de nouvelles façons d'assurer à tous les Canadiens, peu importe où ils résident, l'accès aux services et aux programmes. Dans mon esprit, il est clair que le Canada ne peut être vigoureux que si tous ses éléments constitutifs, c'est-à-dire autant les régions rurales que les villes, sont sains et que si tous ses citoyens peuvent jouir de la richesse de notre grand pays.

Le secrétaire d'Etat (Développement rural) (Initiative fédérale du développement économique dans le Nord de l'Ontario),



Andy Mitchell

MESSAGE DU SÉCRÉTAIRE D'ÉTAT AU DÉVELOPPEMENT RURAL



ANDY MITCHELL

« Le Canada ne peut être
vigoureux que si toutes ses
parties constituantes, soit
autant les régions rurales
que les villes, sont en santé
et que si tous ses citoyens
peuvent jouir de la richesse
de la nation. »

Andy Mitchell
Secrétaire d'État

(Développement rural)

(Initiative fédérale du développement
économique dans le Nord de l'Ontario)

Les collectivités rurales et éloignées jouent un rôle important de notre nation et, en fin de compte, dans la qualité de vie de tous les Canadiens et Canadiennes. Elles font toutefois face à des défis qui leur sont propres : la situation géographique, l'éloignement des marchés, une faible population et la dépendance à l'égard d'activités économiques qui sont vulnérables à l'évolution du contexte économique et aux effets de la mondialisation et de l'urbanisation. Le Secrétaire rural, ainsi que le Partenariat rural canadien (PRC) qu'il chapeaute, logent à l'en- seigne d'Agriculture et Agroalimentaire Canada et collaborent avec vingt-neuf ministères et organismes fédéraux à créer les conditions qui seront propices au Canada rural et qui l'aideront à améliorer sa situation. Au cours des quatre dernières années, le Partenariat a mis en place une approche horizontale innovatrice au développement rural, en prévoyant l'application de la Lentille rurale à toutes les politiques fédérales et en faisant participer les citoyens à des dialogues en personne avec leur gouvernement; de cette façon, il a mis en pratique une approche ascendante à l'élaboration des politiques qui tient compte des besoins des résidents des régions rurales et éloignées. Cette manière de procéder a permis aux collectivités de proposer elles-mêmes des solutions locales à des problèmes locaux.

La deuxième Conférence rurale nationale, qui aura lieu à Charlottetown en avril prochain (2002), préparera la voie à une intensification des interactions entre le gouvernement du Canada et ses citoyens ruraux, et leur permettra de continuer de façonner l'avenir ensemble. Je suis heureux de perpétuer cette approche participative à l'édification de collectivités plus vigoureuses partout au pays.

Dans son discours du budget 2001, le gouvernement fédéral réitérait son engagement à assurer aux citoyens des régions rurales et éloignées de pouvoir bénéficier pleinement des possibilités offertes au Canada. Le budget mise sur les investissements clés réalisés dans les priorités rurales que sont entre autres l'infrastructure, le développement des entreprises, les soins de santé et l'agriculture. Le gouvernement a annoncé un nouveau Cadre stratégique agricole qui aidera le secteur à sortir

traditionnelles liées à la productivité pour tirer parti des possibilités offertes par la bioéconomie. Et les programmes à long terme de gestion des risques d'affaires permettront d'instaurer un climat stable et prévisible qui écartera les risques, favorisera l'innovation et améliorera les perspectives de revenu.

Ces cinq éléments, qui fonctionneront en synergie, sont essentiels à l'image de marque du Canada; ils nous permettront de préserver nos débouchés établis, d'attirer de nouveaux clients et de conquérir de nouveaux créneaux pour nos produits de grande valeur; ils favoriseront la croissance durable et la prospérité du secteur agricole et agroalimentaire canadien.

Le gouvernement du Canada est conscient de l'importance d'agir maintenant pour mettre en place cette architecture intégrée de viabilité financière; il a d'ailleurs manifesté de façon concrète son appui à ces mesures dans son discours du budget de décembre 2001, en s'engageant à participer à leur financement prévisible à long terme.

Agriculture et Agroalimentaire Canada a remanié ses résultats stratégiques de façon à appuyer cette architecture, qui nous aidera à propulser la production agricole et agroalimentaire canadienne au premier rang sur la scène mondiale, au profit des consommateurs de chez nous et de l'étranger.

*Le ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire
et ministre à la coordination des affaires rurales,*



Lyle Vancilief



MESSAGE DU MINISTRE

Le *Rapport sur les plans et les priorités* (2002-2003) décrit la nouvelle architecture d'une politique agricole qui fera du Canada le chef de file mondial en salubrité des aliments, en innovation et en production respectueuse de l'environnement.

En juin 2001, mes homologues provinciaux et territoriaux et moi nous entendions sur un plan d'action national sans précédent en agriculture qui viserait à revigorer le secteur et à le rendre capable de relever les défis du 21^e siècle.

Ces défis sont énormes, autant chez nous qu'à l'étranger. Nos producteurs se butent à une concurrence féroce sur le marché international. Le rythme rapide des découvertes scientifiques fait naître de nouveaux défis, mais aussi de formidables possibilités. En outre, les consommateurs de partout dans le monde exigent que leurs aliments soient sains, de première qualité et produits dans le respect de l'environnement.

Agriculture et Agroalimentaire Canada, ses partenaires et les intervenants ont pour but de répondre aux demandes des consommateurs et de tirer profit des possibilités que ces changements apportent.

Nous collaborons avec les producteurs, le secteur, les intervenants et les Canadiens intéressés à établir et à mettre en œuvre les cinq éléments clés du Cadre stratégique agricole : la gestion des risques, la qualité et la salubrité des aliments, la gérance de l'environnement, le renouvellement, et les sciences et l'innovation. Ces cinq éléments conjugués forment une architecture stratégique qui transformera l'agriculture canadienne et aidera le secteur à sortir du cercle vicieux de la gestion de crises pour viser la réussite au 21^e siècle.

Grâce aux initiatives mises sur pied sous l'égide de ce cadre, les producteurs auront accès aux outils dont ils ont besoin pour faire face aux enjeux à venir dans les domaines de la salubrité des aliments et de l'environnement. Les programmes de renouvellement comporteront un éventail de mécanismes, notamment en apprentissage, qui aideront les producteurs à faire progresser leurs entreprises et à prospecter de nouvelles possibilités. Du côté scientifique, on débordera les applications



LYLE VANCLIEF

« Pour être les meilleurs
dans l'univers de l'agricul-
ture du 21^e siècle, il ne nous
suffit pas de bien faire les
choses. Il nous faut aussi les
faire mieux que tous les
autres. »

Lyle Vanclief
Ministre de l'Agriculture et de
l'Agroalimentaire

Organisation

Notre cadre de gestion	61
Rédaction de comptes	62
Dépenses prévues du Ministère	63

Annexe I

TABLEAUX FINANCIERS	66
---------------------------	----

Annexe II

RENSEIGNEMENTS COMPLÉMENTAIRES	72
Le portefeuille de l'agriculture et de l'agroalimentaire	72
Pour nous joindre	73
Lois appliquées par le ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire	76

TABLE DES MATIÈRES

Partie I


MESSAGE DU MINISTRE	5
MESSAGE DU SECRÉTAIRE D'ÉTAT AU DÉVELOPPEMENT RURAL	7
DÉCLARATION DE LA DIRECTION	9

Partie II

APERÇU DU MINISTÈRE	10
Quoi de neuf?	10
Contexte de fonctionnement	11
Intervention stratégique	12

Partie III

PLANS STRATÉGIQUES D'AGRICULTURE ET AGROALIMENTAIRE CANADA	17
Sécurité du système alimentaire	18
Santé de l'environnement	27
Innovations propices à la croissance	33
INITIATIVES HORIZONTALES ET PANGOUVERNEMENTALES	42
Initiative Partenariat rural canadien	42
Secrétariat aux coopératives	48
Stratégie de développement durable	50
Activités de commercialisation et d'investissement	50
INFORMATION SUPPLÉMENTAIRE	52
Agence canadienne du pari mutuel	52
Conseil national des produits agricoles	55



AGRICULTURE ET
AGROALIMENTAIRE CANADA

2002-2003

RAPPORT SUR LES PLANS
ET LES PRIORITÉS

BUDGET DES
DÉPENSES

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses qui est déposé à la Chambre des communes par la présidente du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les rapports entre les principaux éléments du Budget principal des dépenses et le Plan de dépenses (qui figure dans le budget).

Partie II – Le Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en applications ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1er mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

- 1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés au niveau des secteurs d'activité et portent également sur les objectifs, les initiatives et les résultats prévus; il y est fait également mention des besoins connexes en ressources pour une période de trois ans. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont déposés au printemps, pour renvoi aux comités qui font ensuite rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.

- 2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables pour les ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

© Sa Majesté la Reine du Canada, représentée par le ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux, 2002

En vente au Canada chez votre libraire local ou par la poste auprès des Éditions du gouvernement du Canada (TPSGC)
Ottawa (Canada) K1A 0S9

Téléphone : 1-800-635-7943
Site Internet : <http://publications.fpsgc.gc.ca>
No. de catalogue BT31-2/2003-III-1

ISBN 0-660-61762-5



Agriculture et agroalimentaire Canada

Budget des dépenses
2002-2003

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

Canada



Atlantic Canada Opportunities Agency

2002-2003
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities



Canada

CA1
FN
-E77

ESTIMATES

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of three parts:

Part I – The Government Expenditure Plan provides an overview of federal spending and summarizes both the relationship of the key elements of the Main Estimates to the Expenditure Plan (as set out in the Budget).

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before 1 March.

Part III – Departmental Expenditure Plans which is divided into two components:

- (1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail on a business line basis and contain information on objectives, initiatives and planned results, including links to related resource requirements over a three-year period. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are tabled in the spring and referred to committees, which then report back to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).
- (2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of accomplishments achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented by
the Minister of Public Works and Government Services, 2002

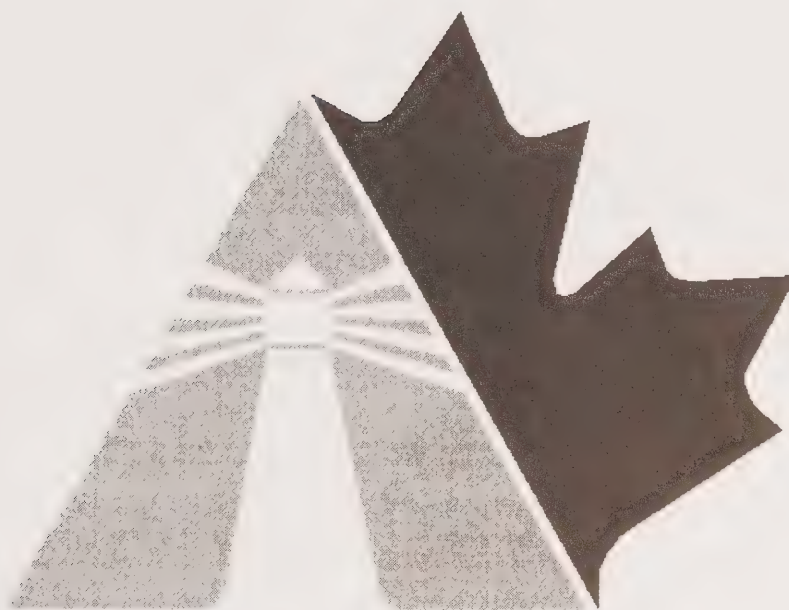
Available in Canada through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing (PWGSC)
Ottawa, Canada K1A 0S9

Telephone: 1-800-635-7943
Internet site: <http://publications.pwgsc.gc.ca>

Catalogue No. BT31-2/2003-III-81

ISBN 0-660-61799-4

Atlantic Canada Opportunities Agency



**2002-2003
Estimates**

Part III - Report on Plans and Priorities

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'Allan Rock'. The signature is fluid and cursive, written over a thin horizontal line.

Minister of Industry

Table of Contents

Section I - Messages	1
Minister's Portfolio Message.....	1
Minister of State's Message.....	3
Management Representation.....	5
Section II – Raison d'être	7
Section III – Strategic Outcomes	9
A. Agency Challenges	9
B. Addressing the Challenges	12
C. Plans and Priorities.....	13
<i>Entrepreneurship and Business Skills Development</i>	14
<i>Trade</i>	15
<i>Tourism</i>	16
<i>Investment</i>	17
<i>Innovation</i>	18
<i>Community Economic Development</i>	19
<i>Policy, Advocacy and Co-ordination</i>	21
<i>Access to Capital and Information</i>	22
<i>Corporate Administration</i>	23
Section IV - Organization.....	25
A. Agency Business Lines.....	25
B. Development Business Line	25
C. Corporate Administration Business Line	25
D. Accountability	25
E. Responsibilities.....	26
F. Agency Planned Spending.....	26
ANNEX.....	27

Section I - Messages

Minister's Portfolio Message

Today, our people, our universities and our industries are successfully competing around the globe. At the same time, we have a democratic society and way of life that continues to be judged one of the best in the world. To continue our economic growth and social development, indeed, to continue our success as a nation, we must strive to be among the best in creating and commercializing new knowledge. We are committed to building a world-leading, knowledge-based economy and we need to be more innovative to stay competitive.

To support a nation of innovators, we are investing in the skills and abilities of all Canadians so that they can actively contribute to and participate in today's knowledge-based economy. By harnessing our human potential and talent, we can continue our economic success.

The Government of Canada is investing in research and development to improve the capability of our universities and private sector firms to compete internationally. To foster a culture of innovation, we are creating an environment that is favourable to innovation, an environment of trust and confidence, where the public and private interests are protected and there are marketplace incentives for innovation.

Whether stimulating the creation and use of knowledge, supporting the creation and development of businesses and industries, promoting inclusive economic growth, or ensuring a fair and equitable marketplace, each of the fifteen member organizations of the Industry Portfolio is contributing to Canada's innovation strategy. Their work with public and private sector partners across the country is key to Canada's success.

I am pleased to present the Report on Plans and Priorities for the Atlantic Canada Opportunities Agency, which describes their expected achievements and results over the next three years.

The Industry Portfolio organizations are:

- Atlantic Canada Opportunities Agency
- Business Development Bank of Canada*
- Canada Economic Development for Quebec Regions
- Canadian Space Agency
- Canadian Tourism Commission*
- Competition Tribunal
- Copyright Board Canada
- Enterprise Cape Breton Corporation*
- Industry Canada
- National Research Council Canada
- Natural Sciences and Engineering Research Council of Canada
- Social Sciences and Humanities Research Council of Canada
- Standards Council of Canada*
- Statistics Canada
- Western Economic Diversification Canada

* Not required to submit Reports on Plans and Priorities.

These plans illustrate ACOA's continued commitment of working in cooperation with Atlantic Canadians to increase economic development opportunities for the region. ACOA will work toward increasing the region's capacity to carry out leading-edge research and development and will assist community-level projects to help strengthen the economic base of communities. The Agency will also continue to actively pursue its trade, tourism, investment and entrepreneurship and business skills development priorities.

To secure Canada's continued success in the 21st century, we are committed to nurturing and developing the potential of all our citizens in every community across our nation. By investing in organizations like the Atlantic Canada Opportunities Agency, we will continue building an innovative economy and society for the benefit of all Canadians.

A handwritten signature in dark ink, appearing to read "Allan Rock", written in a cursive style.

The Honourable Allan Rock

Minister of State's Message

As noted in the latest Speech from the Throne, the Government of Canada is focussed on building a world-leading economy driven by innovation, ideas and talent.

Atlantic Canada is striving to move from a resource-dependent economy to one increasingly driven by innovation, technology and export growth. To that end, the Government of Canada, through ACOA, has implemented the Atlantic Investment Partnership (AIP), a balanced mix of investments in the areas of innovation, trade and investment, entrepreneurship and business skills development, and rural and community economic development.

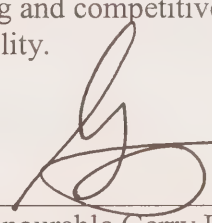
The Partnership builds on ACOA's past regional economic development successes and brings new resources and a stronger innovation focus to the Agency's existing strategies, priorities and programs.

As you will see in this Plans and Priorities document, ACOA continues to build on this renewed focus. The Atlantic Innovation Fund, the flagship component of the AIP, has generated an overwhelming response from the region's research institutions and business community.

A more innovative economy is a more productive economy. In the years to come, our capacity to innovate will determine precisely how well we compete and prosper globally.

There is already mounting evidence that a fundamental change is taking place in the attitudes of Atlantic Canadians. The region is becoming more entrepreneurial, more forward-looking and more innovative. Atlantic Canada, as a region, is becoming more confident in its ability to compete globally. While significant challenges may remain, we are more ready than ever to recognize and embrace new opportunities.

This Report reflects the Government of Canada's continued commitment to the economic development of Atlantic Canada. It sets out in clear, measurable and substantial objectives on how ACOA, working with its partners throughout Atlantic Canada, will help ensure that Atlantic Canadians benefit from a strong and competitive economy characterized by its creativity, innovation and sustainability.



The Honourable Gerry Byrne
Minister of State
Atlantic Canada Opportunities Agency

MANAGEMENT REPRESENTATION

Report on Plans and Priorities 2002-2003

I submit, for tabling in Parliament, the 2002-2003 Report on Plans and Priorities (RPP) of the Atlantic Canada Opportunities Agency.

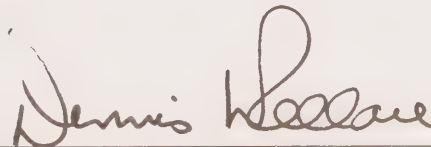
To the best of my knowledge the information in this document:

- accurately portrays the Agency's plans and priorities;
- is consistent with the reporting principles contained in the *Guide to the preparation of the 2002-2003 Report on Plans and Priorities*;
- is comprehensive and accurate;
- is based on sound underlying Agency information and management systems;

I am satisfied as to the quality assurance processes and procedures used for the RPP production.

The reporting structure, on which this document is based, has been approved by Treasury Board Ministers and is the basis for accountability for the results achieved with the resources and authorities provided.

Name:



Dennis Wallace, President
Atlantic Canada Opportunities Agency

Date:

JAN 31 2002

Section II – Raison d'être



The Atlantic Canada Opportunities Agency's mission is to work in partnership with the people of Atlantic Canada toward the long-term economic development of the region to provide Canadians with:

- improved growth and competitiveness of Atlantic small- and medium-sized enterprises (SMEs), leading to increased productivity, earned incomes and job creation;
- economic opportunities for rural Atlantic Canada through community economic development; and
- greater economic activity in Atlantic Canada through national policies sensitive to the needs of the region.

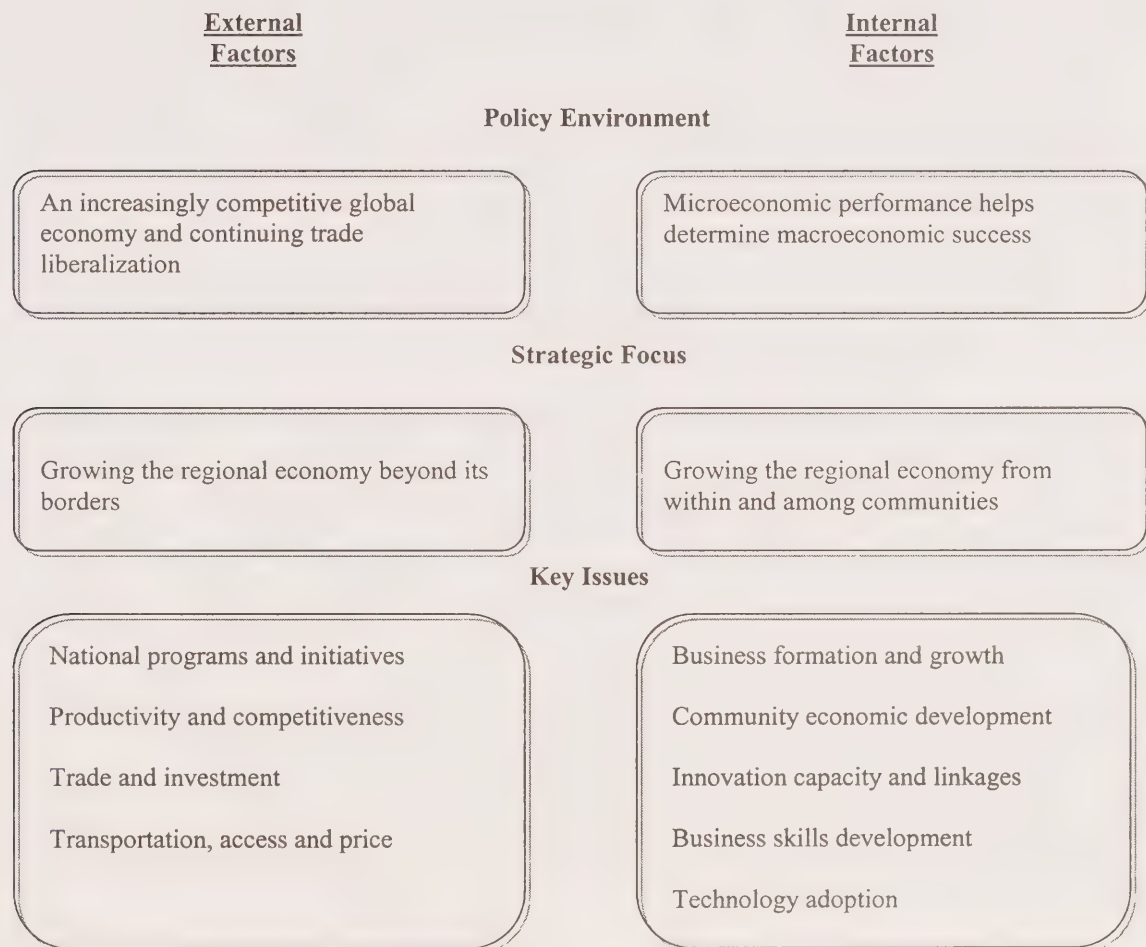
Section III – Strategic Outcomes

A. Agency Challenges

Among the primary issues facing ACOA are meeting the challenges of increasing per capita research and development expenditures, and raising overall productivity and employment levels.

In responding to these challenges, key factors need to be addressed as indicated in Figure 1 below.

Figure 1 - Regional Economic Development Framework



The Agency's primary focus is on small- and medium-sized enterprises with the aim of helping Atlantic Canadians innovate and compete in a global, knowledge-based economy through:

- increasing the region's capacity to carry out leading-edge research and development;
- contributing to the development of new technology-based economic activities;
- strengthening the export performance of the Atlantic region;
- implementing a new foreign investment strategy;
- improving the innovation and technical competencies of Atlantic SMEs;
- supporting strategic initiatives that help communities adopt new technologies; and
- improving the business management competency of Atlantic SMEs, thereby strengthening their ability to compete and prosper in the new economy.

In a diversified region such as Atlantic Canada, the specifics of these overall challenges vary from province to province. In Newfoundland and Labrador, the major economic challenge in community economic development lies in dealing with the continuing decline in population, particularly of rural youth, and the growing dichotomy between the economic opportunities of rural and urban areas. In dealing with the issue of business growth, the province must continue to promote successful industries such as marine, tourism and advanced technology, while working to diversify resource-based industries and increasing the benefits from oil and gas developments. However, the economic opportunities from oil and gas and the knowledge-based economy tend to be urban, particularly in St. John's. Newfoundland and Labrador must also deal with environmental concerns and looming transportation issues. All of these challenges need to be addressed within the constraints posed by the provincial government's fiscal position currently being aggravated by the economic downturn.

For Nova Scotia, raising the capacity and capability for research and development is a challenge that needs to be overcome to attain a more innovative economy. Partnering is key, between the R&D community and those requiring and conducting the commercialization of R&D results. Increases in the rate of technology adoption and skills development need to be made in order to advance productivity, particularly given the role natural resources play in the provincial economy.

Provincial growth has tended to concentrate in metro Halifax and adjacent areas, posing a challenge for rural areas. The requirements for Internet and broadband access among communities and the ongoing resource demands of traditional infrastructures are significant challenges for all levels of government. As well as moving toward a more innovative economy, the challenge for Nova Scotia in increasing incomes involves not only productivity and competitiveness, but increasing the range of exports, especially higher value-added products.

Prince Edward Island's main challenges in promoting business growth are to achieve further economic diversification through cluster development in the bio-resource, aerospace and industry technology sectors, to enhance sustainability in the traditional sectors, to strengthen the scientific and technical base of the province through skills development and training, and to ensure that value-added goods and services compete successfully in the international market.

The main issue for New Brunswick in growing the regional economy is to respond to the impact that the economic downturn will have on the primary sectors and exporting. Wood products are experiencing low prices and possible new export duties as the Softwood Agreement ends. The aquaculture industry is under pressure with large volumes of Chilean fish stocks being placed in the US market. This threatens over 2,000 aquaculture jobs in the province, mostly in the southwest. ACOA New Brunswick, in partnership with the provincial government, must identify and build on its key sectoral clusters. The province of New Brunswick also faces a labour market mismatch in which there are pockets of high unemployment and, at the same time, many technical jobs remaining vacant. The imminent closure of the Brunswick Mines in Bathurst and the troubled softwood industry have placed the northeast of the province in a highly vulnerable economic position. Due to the mine closure, there could be a loss of up to 2,500 jobs in the northeast by the year 2006. These developments represent the major issues facing community economic development.

B. Addressing the Challenges

The following table outlines the Agency's priorities by Strategic Outcome in addressing its challenges.

To provide Canadians with	Strategic Outcomes	Strategic Priority
Improved growth and competitiveness of Atlantic small- and medium-sized enterprises, leading to increased productivity, earned incomes and job creation Resources: \$204.6	<ul style="list-style-type: none"> • Employment, new business start-ups and expansion projects as a result of access to capital for Atlantic SMEs. 	<ul style="list-style-type: none"> • Access to Capital and Information
	<ul style="list-style-type: none"> • Increased opportunities for Atlantic Canadians to develop the motivation and business skills required to start and successfully grow their own businesses. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrepreneurship and Business Skills Development
	<ul style="list-style-type: none"> • Development and commercialization of new technologies, increased innovation capacity and growth of strategic sectors/clusters. 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovation
	<ul style="list-style-type: none"> • More SMEs exporting, more export-ready SMEs, existing exporters selling more and to diversified markets. • Increased profitability, investment and wages in the tourism sector resulting from higher quality in-demand products that operate over longer seasons. • Increase in Foreign Direct Investment (FDI) in the Atlantic region. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trade, Tourism and Investment
Economic opportunities for rural Atlantic Canada through Community Economic Development (CED) Resources: \$84.9	<ul style="list-style-type: none"> • Support to rural communities in developing and implementing strategic and operational plans to create self-sustaining economically viable communities. • Expanded access to government business services (financing, counselling and information). • Increased number of loans and resultant jobs created and maintained in rural areas as a result of SME counselling and financing services by Community Business Development Corporations (CBDCs). • Communities' self-development and alternative employment in areas affected by the closure of the Atlantic groundfish fishery. 	<ul style="list-style-type: none"> • Community Economic Development
Greater economic activity in Atlantic Canada through national policies sensitive to the needs of the region. Resources: \$6.7	<ul style="list-style-type: none"> • Co-ordinated action by key stakeholders on a contemporary policy framework for economic development resulting in productivity growth and improved competitiveness. • A stronger positive impact on economic growth in Atlantic Canada as a result of federal policies and programs. 	<ul style="list-style-type: none"> • Policy, Advocacy and Co-ordination
Total Resources \$296.2 Resources are for key activities in 2002-2003 only.		

C. Plans and Priorities

The tables and information presented on Pages 14 - 23 describe ACOA's major planned results, related activities and resources for the next three years. Information is grouped to report on strategic outcomes, linking these outcomes to ACOA's strategic priorities:

- entrepreneurship and business skills development;
- trade, tourism and investment;
- innovation;
- access to capital and information;
- community economic development; and
- policy, advocacy and co-ordination.

Atlantic Investment Partnership

A new initiative, the Atlantic Investment Partnership launched in June 2001, builds on the success of ACOA programming by extending further support to productivity and competitiveness. The AIP takes a balanced and comprehensive approach to implementing ACOA's strategic priorities.

The AIP is a Pan-Atlantic initiative and encourages partnerships between key stakeholders including different levels of government, communities, businesses, universities, colleges and research institutes.

The major investments under the AIP are:

- \$300 million for the Atlantic Innovation Fund (AIF) which is designed to strengthen innovation capacity. This is achieved through new investments in research and development activities which lead to the commercialization of new products, services or technologies in economic sectors that have demonstrated potential for growth. An Advisory Board has been established for the AIF and includes highly knowledgeable individuals with experience in research and development, business, high technology and who are leaders in economic policy.
- \$123.6 million for the Trade and Investment as well as Entrepreneurship and Business Skills Development priorities.
- \$135 million for a Strategic Community Investment Fund (SCIF) in support of community economic development, assisting community-level projects which help strengthen the economic base of communities and create new opportunities for investment and job creation.

Activity under the SCIF has begun throughout the region. ACOA has met with community groups to discuss their economic development needs and identify strategic projects that have potential for SCIF funding. Eleven projects involving \$1.72 million in contributions towards total project costs of \$5.2 million have been approved and several more projects are currently under review.

Under the AIF, the Agency has received almost 200 proposals seeking a total of \$810 million toward project costs of \$1.5 billion. Of the submitted proposals 120 are from non-commercial institutions or organizations seeking a total of \$587 million in funding, and 75 are from commercial enterprises requesting a total of \$223 million in funding.

Entrepreneurship and Business Skills Development	Resources (\$ millions)		
	2002-2003	2003-2004	2004-2005
	21.0	22.0	22.2

<p><i>Strategic Outcome:</i> Increased opportunities for Atlantic Canadians to develop the motivation and business skills required to start and successfully grow their own businesses.</p>
<p><i>Some Planned Results:</i> Increased awareness of the benefits of good management practices by promoting the benefits and usage of management training and skills development. Examples of activities include web sites, media advertisements and profiling successful entrepreneurs.</p> <p>Increased use of management training products by providing business skills development opportunities such as courses, workshops and mentoring.</p> <p>Enhanced awareness of entrepreneurship as a career option among young people by 2002-2003. Activities include working with the secondary and post-secondary education systems as well as promotion and awareness initiatives aimed at encouraging Atlantic Canadians to pursue entrepreneurship.</p>

Trade

Resources (\$ millions)

2002-2003	2003-2004	2004-2005
17.3	22.4	22.4

Strategic Outcome:

More SMEs exporting, more export-ready SMEs, existing exporters selling more and to diversified markets.

Some Planned Results:

Increased number of potential exporters committed to exporting and meeting basic export readiness/skills requirements – 300 per year. To be achieved by providing regional trade information and support awareness of exporting as a growth option.

Increased number of new (first-time) exporters – 80 per year.

Develop and implement two sector export strategies per year.

100 existing exporters per year equipped with necessary information and skills.¹

40 existing exporters per year successfully securing new export markets.

¹ This target has been increased from 50 to 100 reflecting an increased emphasis on support to existing exporters (securing new export markets, Team Canada Atlantic missions).

Tourism

Resources (\$ millions)

2002-2003	2003-2004	2004-2005
47.0	47.9	49.3

Strategic Outcome:

Increased profitability, investment and wages in the tourism sector, resulting from higher quality in-demand products that operate over longer seasons.

Some Planned Results:

Investment and tourism development in strategic product and geographic areas.

Conversion from traditional resource-based activities to tourism in communities demonstrating sustainable competitive advantage.

Products that grow in quality, productivity, yield and appeal resulting in greater experiences and enhanced customer satisfaction.

More customers who visit at off-peak times of year, more markets reached with greater impact, increased export tourism receipts.

More effective use of resources from federal and other partners (e.g., provinces, private sector) through policy, advocacy and co-ordination and an enhanced stature for the tourism sector.

Investment

Resources (\$ millions)

2002-2003	2003-2004	2004-2005
4.9	5.0	5.0

Strategic Outcome:

Increase in foreign direct investment in the Atlantic region.

Some Planned Results:

Corporate investment, intelligence and investments lead by strengthening investment partnerships.

General information about the region as a prospective investment site and regional profiles as part of investment missions. Activities include developing an ACOA investment web site to provide information for site selectors/corporate investors.

Identification and analysis of the key factors influencing investment by foreign corporations in Atlantic Canada and developing information/awareness materials.

Innovation

Resources (\$ millions)

2002-2003	2003-2004	2004-2005
60.0	86.0	81.0

Strategic Outcome:

Development and commercialization of new technologies, increased innovation capacity and growth of strategic sectors/clusters.

Some Planned Results:

New partnerships for technology development and commercialization – 30 per year.

Start-ups of technology based SMEs – six per year.

Strengthened strategic sectors/clusters (e.g., aquaculture, ocean industries, biotechnology, information technology) – four sectors/clusters.

Strengthened technology development that allows resource sectors to increase their competitiveness – two sectors.

Strengthened innovation system linkages through support to strategic technology networks.

New products and processes commercialized – 45 per year.

Increased awareness and use of e-commerce by SMEs in Atlantic Canada.

Improved level of new technology adoption and productivity by implementing TopTech sessions and a new technology adoption initiative for the wood products sector (NB).

Increased innovation awareness by implementing commercialization sessions matching university researchers and SMEs (NB).

Community Economic Development

Resources (\$ millions)		
2002-2003	2003-2004	2004-2005
84.9	64.4	46.2

Strategic Outcome:

Support to rural communities in developing and implementing strategic and operational plans to create self-sustaining, economically viable communities.

Some Planned Results:

Increased use of integrated community planning. Activities include assisting Regional Economic Development Organizations throughout Atlantic Canada to develop and implement strategic plans and to provide training in best practices in CED for municipalities in partnership with the Newfoundland Federation of Mayors and Municipalities.

Increased opportunities for economic development by helping communities strengthen their economic base through the Strategic Community Investment Fund.

400 loans per year to young entrepreneurs through continued support for the Seed Capital ConneXion Program for Young Entrepreneurs.

Strategic Outcome:

Expanded access to government business services (financing, counselling and information).

Some Planned Results:

Increased number of government services/programs accessible at the local level, particularly in rural areas and Aboriginal communities, through completing the development of the Aboriginal Business Service Network throughout Atlantic Canada. Continuing to promote the outreach efforts of the Atlantic Canada Business Service Centres, strengthening ACOA presence in rural PEI, providing direct service to SMEs and economic development leadership in NB, and developing information networks with Aboriginal communities and Regional Economic Development Organizations in Cape Breton.

Community Economic Development (continued)

Strategic Outcome:

Increased number of loans and resultant jobs created and maintained in rural areas as a result of SME counselling and financing services by Community Business Development Corporations.

Some Planned Results:

1,100 loans per year to help create or maintain approximately 2,600 jobs in rural areas.

Approximately 10,000 enquiries/information requests and counselling sessions per year.

Strategic Outcome:

Communities' self-development and alternate employment in areas affected by the closure of the Atlantic groundfish fishery (Canada Fisheries Adjustment and Restructuring initiative).

Some Planned Results:

Increased community leadership in areas related to economic development by continuing the implementation of strategic plans with/for regions and communities affected by the downsizing of the Atlantic groundfish fishery (NS and NF).

Sustainable SME and job creation in areas other than the traditional fish harvesting and processing occupations by supporting community self-development (NS and NF).

Policy, Advocacy and Co-ordination

Resources (\$ millions)		
2002-2003	2003-2004	2004-2005
6.7	6.7	6.7

Strategic Outcome:

Co-ordinated action by key stakeholders on a contemporary policy framework for economic development resulting in productivity growth and improved competitiveness.

Some Planned Results:

A sound basis for co-ordinated action of key economic stakeholders in Atlantic Canada by developing a diagnostic of the Atlantic economy that reflects the perspective of public and private sector stakeholders.

Credible rationale for a regional economic development strategy by developing an integrated policy framework in support of Atlantic economic development.

Information and analysis required to strategically seek regional opportunities.

Strategic Outcome:

A stronger positive impact on economic growth in Atlantic Canada as a result of federal policies and programs.

Some Planned Results:

Alignment between national policies and programming and regional development circumstances.

Improved access to federal contracts for Atlantic firms to build the industrial capacity of the region.

Secured significant Industrial and Regional Benefits for Atlantic firms on major defence procurement.

Incorporation of Atlantic Canada's interests in respect of national policies, programs and issues, and procurement.

Access to Capital and Information

Resources (\$ millions)		
2002-2003	2003-2004	2004-2005
54.4	54.4	54.4

Strategic Outcome:

Employment, new business start-ups, and expansion projects as a result of Access to Capital and Information for Atlantic SMEs.

Some Planned Results:

Approximately 450 Atlantic SMEs assisted to help them create employment, new sales, new business start-ups and increased productivity.

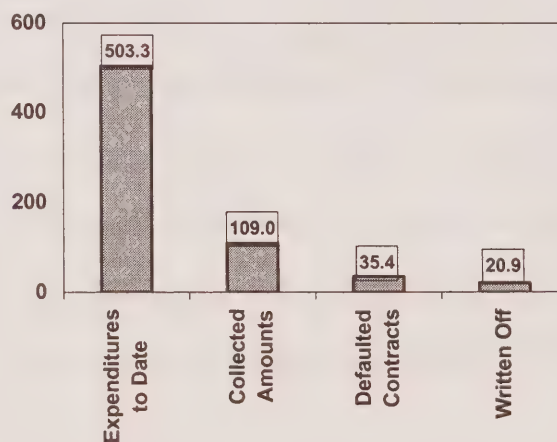
An expanded Consultant Advisor Services placing more emphasis on counselling/mentoring, skills development/product improvements and specific initiatives under trade and innovation strategic priorities.

Reinvestment in SME start-ups and expansions in Atlantic Canada as a result of loan repayments – approximately \$50 million per year.

To date, successful SMEs of the Business Development Program (BDP) have returned \$109 million of ACOA's investment.

The chart to the right gives a picture of the BDP Repayable Contributions Portfolio.² Under this program, full repayment of commercial assistance has been in effect since 1995.

**Repayable Contributions Portfolio
Business Development Program
As at December 2001 (\$ millions)**



² Of the \$503.3 million in expenditures, \$337.6 million are in active accounts receivable in accordance with the loan contract with the clients.

Corporate Administration

Strategic Outcome:

To ensure that ACOA's resources are efficiently and effectively managed and that administrative systems and services are in place to support management decision-making, accountability and operational control.

Some Planned Results:

Information on the effectiveness of ACOA's programs and services.

Continued awareness and understanding of ACOA's rationale, programs and services among both the general public and the Agency's key stakeholders.

Progress toward equitable representation of all four target groups (Aboriginals, persons with disabilities, women and visible minorities) in line with external availability throughout the Agency.

Increased quality and availability of corporate information, completion of a fully integrated program management and finance reporting system, and continuation of the information quality initiative.

Section IV - Organization

A. Agency Business Lines

ACOA has one primary business line, Development. This business line includes the policy, planning and delivery functions directly related to ACOA's strategic outcomes outlined on Page 12. The second business line, Corporate Administration, captures the administrative costs of the Agency.

B. Development Business Line

Net Planned Spending and Full-Time Equivalents (FTEs):

Forecast Spending 2001-2002		Planned Spending 2002-2003		Planned Spending 2003-2004		Planned Spending 2004-2005	
\$ millions	FTEs	\$ millions	FTEs	\$ millions	FTEs	\$ millions	FTEs
297.2	415	426.2	431	415.1	431	377.9	431

C. Corporate Administration Business Line

Net Planned Spending and Full-Time Equivalents (FTEs):

Forecast Spending 2001-2002		Planned Spending 2002-2003		Planned Spending 2003-2004		Planned Spending 2004-2005	
\$ millions	FTEs	\$ millions	FTEs	\$ millions	FTEs	\$ millions	FTEs
19.7	129	20.5	129	20.3	129	20.3	129

D. Accountability

The Honourable Allan Rock, Minister of Industry, is responsible for ACOA. The Honourable Gerry Byrne, Minister of State, ACOA, reports to the Minister of Industry. Mr. Dennis Wallace, President of ACOA, is responsible for the Development and Corporate Administration business lines and reports to the Minister of Industry and the Minister of State.

E. Responsibilities

2002-2003 Resources by Responsibility Area (\$ millions)						
Business Line	Regions	Policy and Programs	Human Resources	Finance and Corporate Services	All Other*	Total
Development						
431 FTEs	289.7	131.3	0.3	4.9	-	426.2
Corporate Administration						
129 FTEs	5.1	0.5	1.4	10.1	3.4	20.5
Total Planned Spending						
560 FTEs	294.8	131.8	1.7	15.0	3.4	446.7

*Other: Legal Services, President, Minister of State, Minister, Advisory Board

F. Agency Planned Spending

(\$ millions)	Forecast Spending 2001-2002	Planned Spending 2002-2003	Planned Spending 2003-2004	Planned Spending 2004-2005
Total Main Estimates	351.7	446.7	435.4	398.2
Adjustments *	(34.8)			
Net Planned Spending	316.9 **	446.7	435.4	398.2
Less: Non-responsible revenue	60.3	59.0	59.0	59.0
Plus: Cost of services received without charge	4.1	4.4	4.4	4.4
Net cost of Program	260.7	392.1	380.8	343.6

Full-Time Equivalents	544	560	560	560
-----------------------	-----	------------	-----	-----

*Adjustments are to accommodate approvals obtained since the Main Estimates and are in respect of programming to be carried out under the Atlantic Investment Partnership initiative.

**Reflects the best forecast of total net planned spending to the end of the fiscal year.

ANNEX

The following tables may be accessed from the ACOA web site (<http://www.acoa-apec.ca>).

Table 4	Summary of Transfer Payments
Table 5	Details on Transfer Payments Programs
Table 6	Non-Respendable Revenue
Table 7	Net Cost of Program for the Estimates Year
Table 12	Government-wide and Horizontal/Collective Initiatives <ul style="list-style-type: none">• Sustainable Development Strategy• Government On-Line• Federal Government Rural Policy• Citizen Centred Service Delivery• Section 41 of the <i>Official Languages Act</i>• Aboriginal Economic Development• Regional Federal Council and Policy Initiatives

More information on ACOA's programs and a full list of the Agency publications may be obtained from the ACOA website (<http://www.acoa-apec.ca>) or upon request from :

Communications Branch
ACOA Head Office
Blue Cross Centre
644 Main Street, P.O. Box 6051
Moncton, New Brunswick E1C 9J8

Toll Free : 1-800-561-7862
General : (506) 851-2271
Facsimile : (506) 851-7403

ANNEXE

Il est possible de consulter les tableaux suivants dans le site Web de l'APBCA (<http://www.acoa-apeca.gc.ca>).

Tableau 4 Sommaire des paiements de transfert

Tableau 5 Détails sur les programmes de paiements de transfert

Tableau 6 Recettes non disponibles

Tableau 7 Coût net du programme pour l'exercice budgétaire

Tableau 12 Mesures à l'échelle du gouvernement et initiatives

- Stratégie de développement durable
- Gouvernement en direct
- Politique de développement rural du gouvernement fédéral
- Prestation de services axée sur les citoyens
- Article 41 de la *Loi sur les langues officielles*
- Développement économique des Autochtones
- Conseil des hauts fonctionnaires fédéraux et mesures
- stratégies

Pour obtenir d'autres renseignements sur les programmes de l'APBCA et la liste complète des publications de l'Agence, consulter le site Web de l'APBCA (<http://www.acoa-apeca.gc.ca>) ou s'adresser à :

Direction des communications
Siège social de l'APBCA
Centre Croix Bleue
644, rue Main
Case Postale 6051
Moncton (Nouveau-Brunswick)
E1C 9J8

Sans frais : 1-800-561-7862
Téléphone : (506) 851-2271
Télécopieur : (506) 851-7403

F. Dépenses prévues de l'Agence

(en millions de dollars)				Prévisions des dépenses 2001-2002	Dépenses prévues 2002-2003	Dépenses prévues 2003-2004	Dépenses prévues 2004-2005
Total du Budget principal des dépenses				351,7	446,7	435,4	398,2
Ajustements *				(34,8)			
Dépenses nettes prévues				316,9 **	446,7	435,4	398,2
Moins : Recettes non disponibles				60,3	59,0	59,0	59,0
Plus : Coût des services obtenus gratuitement				4,1	4,4	4,4	4,4
Coût net du programme				260,7	392,1	380,8	343,6

Equivalents temps plein	544	560	560
-------------------------	-----	-----	-----

*Les ajustements tiennent compte des approbations obtenues depuis le dépôt du Budget des dépenses principal et visent les programmes qui seront mis en œuvre aux termes du Partenariat pour l'investissement au Canada atlantique.
**Retiète les meilleures estimations des dépenses nettes prévues jusqu'à la fin de l'exercice.

D. Reddition de comptes

L'honorable Allan Rock, ministre de l'Industrie, est responsable de l'APECA.
 L'honorable Gerry Byrne, Ministre d'Etat (APECA), rend compte au ministre de l'Industrie. M. Dennis Wallace, président de l'APECA, est responsable des secteurs d'activités Développement et Administration générale et rend compte au ministre d'Etat et au ministre de l'Industrie.

E. Responsabilités

Ressources par secteur de responsabilité pour 2002-2003 (en millions de dollars)							
Secteur d'activité	Régions	Politiques et programmes	Ressources humaines	Finances et Services corporatifs	Divers*	Total	
Développement	431 ETP	289,7	131,3	0,3	4,9	-	426,2
Administration générale	129 ETP	5,1	0,5	1,4	10,1	3,4	20,5
Total des dépenses prévues	560 ETP	294,8	131,8	1,7	15,0	3,4	446,7
*Divers : Services juridiques, Président, Ministre d'Etat, ministre, Conseil consultatif							

A. Secteurs d'activité de l'Agence

L'APECA œuvre dans un secteur d'activité principal, le Développement. Ce secteur comprend les fonctions d'établissement de politiques, de planification et d'exécution qui sont liées directement aux résultats stratégiques de l'APECA énoncés à la page 12. Le second secteur d'activité, l'Administration générale, a trait aux coûts administratifs de l'Agence.

B. Secteur d'activité Développement

Dépenses nettes prévues et équivalents temps plein (ETP) :

Prévisions des dépenses 2001-2002	en millions de dollars	297,2	Dépenses prévues 2002-2003	en millions de dollars	426,2	Dépenses prévues 2003-2004	en millions de dollars	415,1	Dépenses prévues 2004-2005	en millions de dollars	377,9
	ETP	415		ETP	431		ETP	431		ETP	431

C. Secteur d'activité Administration générale

Dépenses nettes prévues et équivalents temps plein (ETP) :

Prévisions des dépenses 2001-2002	en millions de dollars	19,7	Dépenses prévues 2002-2003	en millions de dollars	20,5	Dépenses prévues 2003-2004	en millions de dollars	20,3	Dépenses prévues 2004-2005	en millions de dollars	20,3
	ETP	129		ETP	129		ETP	129		ETP	129

Administration générale

Résultat stratégique :

Veiller à la gestion efficace et efficiente des ressources de l'APECA et à la mise en place des systèmes et services administratifs permettant d'appuyer la prise de décisions par la direction, la reddition de comptes et le contrôle opérationnel.

Quelques résultats prévus :

Information sur l'efficacité des programmes et des services de l'APECA.

Connaissance et compréhension continues de la raison d'être de l'APECA, de ses programmes et de ses services, tant chez le grand public que chez les principaux intervenants de l'Agence.

Représentation des quatre groupes visés (Autochtones, personnes atteintes d'invalidité, femmes et minorités visibles) en fonction des ressources extérieures disponibles dans toutes les régions où se trouve l'APECA.

Amélioration de la qualité et de la disponibilité des renseignements généraux; achèvement d'un système de gestion des programmes pleinement intégré et de systèmes d'information financière; poursuite de la mesure ayant trait à la qualité de l'information.

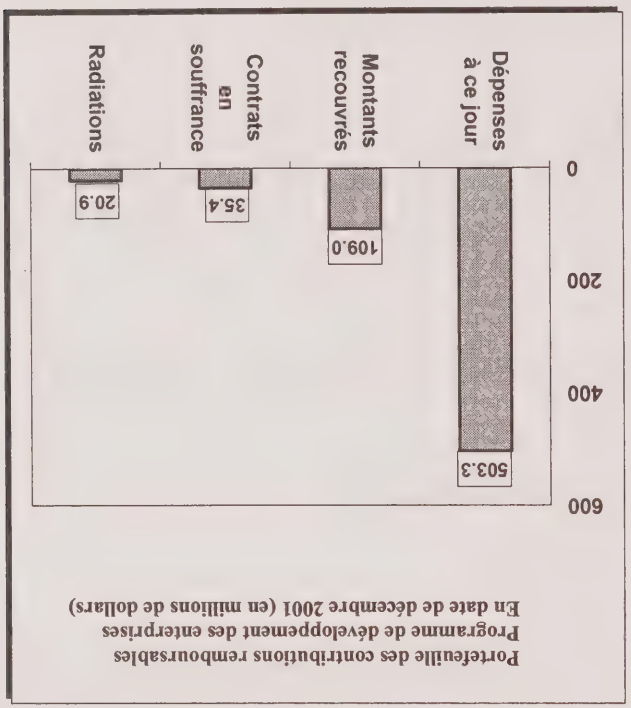
Accès aux capitaux et à l'information

Ressources (en millions de dollars)		
2002-2003	2003-2004	2004-2005
54,4	54,4	54,4

Résultat stratégique : Création d'emplois, démarrages d'entreprises et expansion d'entreprises étant donné que les PME de la région de l'Atlantique ont accès aux capitaux et à l'information.

Quelques résultats prévus : Octroi d'une aide à environ 450 PME de la région de l'Atlantique, pour les aider à créer des emplois, à réaliser de nouvelles ventes, à lancer des entreprises et à accroître la productivité. Élargissement des Services consultatifs, mettant davantage l'accent sur le conseil/mentorat, le perfectionnement des compétences/amélioration des produits, et sur des mesures particulières conformes aux priorités stratégiques en matière de commerce et d'innovation. Nouveaux investissements dans les démarrages et l'expansion de PME au Canada atlantique à la suite du remboursement des prêts – environ 50 millions de dollars par année.

À ce jour, les PME qui ont reçu des fonds dans le cadre du Programme de développement des entreprises (PDE) ont remboursé 109 millions de dollars de l'investissement de l'APECA. Le diagramme ci-contre présente un tableau du portefeuille des contributions remboursables du PDE.² Aux termes de ce programme, le remboursement complet de l'aide commerciale est en vigueur depuis 1995.



² Des 503,3 millions de dollars en dépenses, la somme de 337,6 millions de dollars correspond aux comptes débiteurs actifs, conformément à la convention de prêt conclue avec le client.

Politiques, défense des intérêts et coordination

Ressources (en millions de dollars)		
2002-2003	2003-2004	2004-2005
6,7	6,7	6,7

Résultat stratégique : Action coordonnée des principaux intervenants pour l'élaboration d'un cadre stratégique contemporain en vue d'assurer le développement économique qui permettra d'accroître la productivité et la compétitivité.

Quelques résultats prévus : Des assises solides pour l'action coordonnée des principaux intervenants économiques du Canada atlantique, par l'établissement d'un diagnostic de l'économie de la région de l'Atlantique qui reflète le point de vue des intervenants des secteurs public et privé.

Justification d'une stratégie de développement économique régional qui soit digne de foi, par l'élaboration d'un cadre stratégique intégré à l'appui du développement économique de la région de l'Atlantique.

Information et analyses requises pour rechercher les possibilités régionales de façon stratégique.

Résultat stratégique : Croissance économique au Canada atlantique grâce aux politiques et programmes du Gouvernement du Canada.

Quelques résultats prévus : Harmonisation entre les politiques et les programmes nationaux et les conditions de développement régional.

Mieux accès aux marchés fédéraux pour les entreprises de la région de l'Atlantique afin de développer la capacité industrielle de la région.

Importantes retombées industrielles et régionales pour les entreprises de la région de l'Atlantique dans le cadre des grands marchés d'approvisionnement en matériel de défense.

Intégration des intérêts du Canada atlantique en ce qui a trait aux politiques, aux programmes, aux enjeux et aux marchés d'approvisionnement nationaux.

Développement économique des collectivités (suite)

Résultat stratégique :

Augmentation du nombre de prêts et, par conséquent, accroissement du nombre d'emplois qui seront créés et préservés dans les régions rurales grâce aux services de counselling et de financement fournis aux PME par les corporations locales de développement des entreprises.

Quelques résultats prévus :

1 100 prêts par année pour aider à créer ou à préserver environ 2 600 emplois dans les régions rurales. Environ 10 000 demandes de renseignements et séances de counselling par année.

Résultat stratégique :

Développement autonome des collectivités et création d'emplois de substitution dans les régions touchées par la fermeture de la pêche du poisson de fond de l'Atlantique (Programme d'adaptation et de restructuration des pêches canadiennes).

Quelques résultats prévus :

Leadership accru des collectivités dans les secteurs liés au développement économique, grâce à la poursuite de la mise en œuvre de plans stratégiques avec/pour les régions et les collectivités touchées par la rationalisation de la pêche (N.-E. et T.-N.). Développement durable des PME et création d'emplois dans des secteurs autres que les secteurs traditionnels de la pêche et de la transformation du poisson, grâce au soutien du développement autonome des collectivités (N.-E. et T.-N.).

Développement économique des collectivités

Ressources (en millions de dollars)		
2002-2003	2003-2004	2004-2005
84,9	64,4	46,2

Résultat stratégique :

Appui aux collectivités rurales pour l'élaboration et la mise en œuvre de plans stratégiques et opérationnels destinés à créer des collectivités autosuffisantes et économiquement viables.

Quelques résultats prévus :

Recours accru à la planification intégrée des collectivités. Les activités comprennent les suivantes : aider les organismes de développement économique régional du Canada atlantique à dresser et à mettre en œuvre des plans stratégiques ainsi qu'à fournir une formation relativement aux pratiques exemplaires en matière de DEC à l'intention des municipalités, en partenariat avec la Newfoundland Federation of Mayors and Municipalities.

Accroissement des possibilités de développement économique, en aidant les collectivités à renforcer leurs assises économiques, au moyen du Fonds d'investissement stratégique dans les collectivités. 400 prêts par année aux jeunes entrepreneurs, grâce au soutien continu accordé au Programme de capital d'appoint de ConneXion Jeunes entrepreneurs.

Résultat stratégique :

Amélioration de l'accès aux services gouvernementaux pour les entreprises (financement, counselling et information).

Quelques résultats prévus :

Augmentation du nombre de services/programmes gouvernementaux accessibles au niveau local, surtout dans les régions rurales et les collectivités autochtones, grâce aux activités suivantes : achever l'établissement du Réseau de services aux entreprises autochtones; continuer de promouvoir l'extension des services des centres de services aux entreprises du Canada atlantique; renforcer la présence de l'APFCA dans les régions rurales de l'I.-P.-E.; fournir des services directement aux PME ainsi qu'un leadership en matière de développement économique au N.-B.; mettre sur pied des réseaux d'information, en collaboration avec les collectivités autochtones et les organismes de développement économique régional du Cap-Breton.

Innovation

Ressources (en millions de dollars)		
2002-2003	2003-2004	2004-2005
60,0	86,0	81,0

Résultat stratégique :

Mise au point et commercialisation de nouvelles technologies, amélioration de la capacité d'innovation et croissance des secteurs/grappes stratégiques.

Quelques résultats prévus :

Nouveaux partenariats pour la mise au point et la commercialisation de technologies – 30 par année.

Démarrages de PME axées sur la technologie – six par année.

Renforcement des secteurs/grappes stratégiques (p. ex., aquaculture, industrie océanique, biotechnologie, technologies de l'information) – quatre secteurs/grappes.

Renforcement du développement technologique, de manière à permettre aux secteurs des ressources d'accroître leur compétitivité – deux secteurs.

Renforcement des liens du réseau d'innovation, par le soutien des réseaux technologiques stratégiques.

Commercialisation de nouveaux produits et procédés – 45 par année.

Sensibilisation accrue des PME du Canada atlantique au commerce électronique et augmentation du nombre de PME qui y font appel.

Hausse du taux d'adoption de la nouvelle technologie et du taux de productivité, par la mise en œuvre de séances techniques et d'une mesure visant l'adoption de la nouvelle technologie, pour le secteur des produits du bois (N.-B.).

Sensibilisation accrue à l'innovation, par la mise en œuvre de séances de commercialisation visant à mettre en rapport des chercheurs universitaires et des PME (N.-B.).

Investissement

Ressources (en millions de dollars)		
2002-2003	2003-2004	2004-2005
4,9	5,0	5,0

Résultat stratégique :

Accroissement des investissements étrangers directs dans la région de l'Atlantique.

Quelques résultats prévus :

Investissements, renseignements et pistes pour les sociétés, grâce au renforcement des partenariats en investissement.

Renseignements généraux sur la région en tant que lieu d'investissement possible et profils régionaux dans le cadre de missions d'investissement. Les activités comprennent la création d'un site Web de l'APÉCA sur les investissements pour fournir de l'information aux dépisteurs de lieux d'investissement ou aux sociétés d'investissement.

Définition et analyse des principaux facteurs qui influent sur les investissements des sociétés étrangères au Canada atlantique, et élaboration de documents d'information et de sensibilisation.

Tourisme

Ressources (en millions de dollars)		
2002-2003	2003-2004	2004-2005
47,0	47,9	49,3

Résultat stratégique :

Accroissement de la rentabilité, des investissements et des salaires dans le secteur du tourisme compte tenu que les produits de qualité supérieure sont en grande demande et, ce pendant des saisons plus longues.

Quelques résultats prévus :

Concentration des investissements et promotion du tourisme pour des produits et des secteurs géographiques stratégiques.

Conversion des activités traditionnelles fondées sur les ressources au tourisme dans les collectivités présentant des avantages concurrentiels évidents et viables.

Produits qui croissent en qualité, en productivité, en rendement et en attrait, menant à des expériences plus enrichissantes et à un accroissement de la satisfaction des clients.

Augmentation du nombre de visiteurs pendant les périodes creuses de l'année; impact plus grand sur l'avantage de marchés; accroissement des recettes tirées du tourisme d'exportation de services.

Utilisation plus efficace des ressources du gouvernement du Canada et d'autres partenaires (provinces, secteur privé), à la faveur des politiques, de la défense des intérêts et de la coordination, et accroissement de l'envergure du secteur touristique.

¹ Cet objectif a été accru de 50 à 100 pour refléter le fait qu'on met davantage l'accent sur l'aide aux exportateurs actuels (pénétration de nouveaux marchés d'exportation, missions d'équipe Canada atlantique)

<div>Commerce</div>			
Ressources (en millions de dollars)			
2002-2003	2003-2004	2004-2005	
17,3	22,4	22,4	

Résultat stratégique :

Augmentation du nombre de PME qui exportent, augmentation du nombre de PME prêtes à exporter, accroissement des ventes des exportateurs actuels et diversification des marchés.

Quelques résultats prévus :

Augmentation du nombre d'exportateurs éventuels qui s'engagent à exporter et qui répondent aux exigences de base en matière de compétences et de capacité d'exportation – 300 par année; à réaliser en fournissant de l'information sur les échanges commerciaux régionaux et en favorisant la sensibilisation à l'exportation en tant que moyen de croissance.

Augmentation du nombre de nouveaux exportateurs – 80 par année.

Elaboration et mise en œuvre de stratégies d'exportation sectorielles – deux par année.

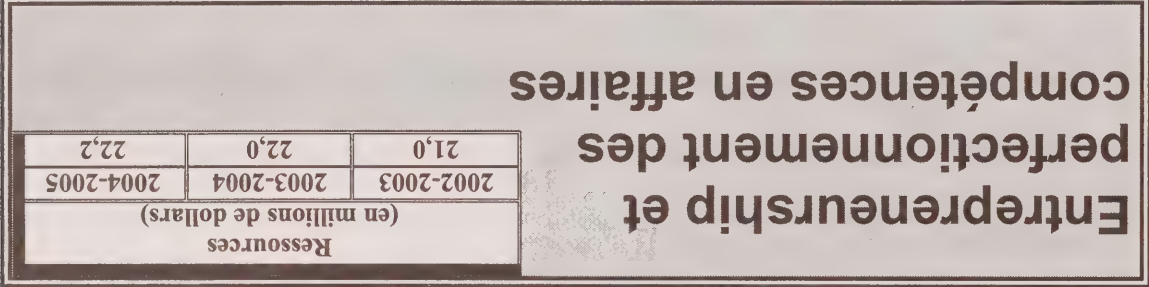
Présentation aux exportateurs actuels de l'information et des compétences nécessaires¹ -- 100 par année.

Pénétration de nouveaux marchés d'exportation par les exportateurs actuels – 40 par année.

Cette mesure est destinée à aider les collectivités à consolider leur assise économique, ouvrant de ce fait des perspectives d'investissement et de création d'emplois.

Les activités dans le cadre du FISC ont débuté dans toute la région. L'APCEA a rencontré des groupes des collectivités pour discuter de leurs besoins en matière de développement économique et identifier des projets stratégiques susceptibles d'obtenir du financement dans le cadre du FISC. Onze projets représentant des contributions d'une valeur de 1,72 million de dollars ont été approuvés à l'égard de projets évalués à 5,2 millions de dollars, et plusieurs autres projets sont présentement à l'étude.

Aux termes du FIA, l'Agence a reçu près de 200 propositions représentant des contributions totales de 810 millions de dollars à l'égard de projets d'une valeur de 1,5 milliard de dollars. De ce nombre, 120 sont des propositions soumises par des établissements ou des organismes sans but lucratif qui demandent au total 587 millions de dollars de financement, et 75 ont été présentées par des entreprises commerciales qui demandent 223 millions de dollars de financement au total.



Résultat stratégique : Accroissement, pour les gens de la région de l'Atlantique, des possibilités d'acquies la motivation et les compétences en affaires nécessaires pour lancer leurs propres entreprises et en assurer la croissance.

Quelques résultats prévus :

Connaissance accrue des avantages des pratiques de gestion exemplaires, par la promotion des avantages et de l'utilisation des produits de formation et de perfectionnement des compétences en gestion. Voici des exemples des activités en question : sites Web, annonces dans les médias et établissement de profils d'entrepreneurs prospères.

Accroissement de l'utilisation des produits de formation en gestion, grâce à des possibilités de perfectionnement des compétences en affaires, par exemple des cours, des ateliers et le mentorat. ProfitHabilité et DieppeNet sont des exemples de mesures de gestion en direct qui facilitent la formation.

Sensibilisation accrue des jeunes à l'entrepreneuriat comme choix de carrière (d'ici 2002-2003). Les activités comprennent notamment la collaboration avec les établissements d'enseignement secondaire et postsecondaire et des mesures de promotion et de sensibilisation visant à encourager les gens de la région de l'Atlantique à poursuivre une carrière en entrepreneuriat.

C. Plans et priorités

Les tableaux des pages suivantes présentent une description des principaux résultats prévus par l'APECA et des activités et des ressources connexes pour les trois prochaines années. L'information est rassemblée de manière à faire état des résultats stratégiques et à établir des liens entre ces résultats et les priorités stratégiques de l'APECA :

- Entrepreneurship et perfectionnement des compétences en affaires
- Commerce, tourisme et investissement
- Innovation
- Accès aux capitaux et à l'information
- Développement économique des collectivités
- Politiques, défense des intérêts et coordination

Le Partenariat pour l'investissement

Une nouvelle initiative, Le Partenariat pour l'investissement au Canada atlantique (PICA) qui a été lancé en juin 2001, mettra à profit le succès des programmes de l'APECA et offrira un plus grand soutien au niveau de la productivité de la compétitivité. Le PICA est fondé sur une approche globale et équilibrée pour la mise en œuvre des priorités stratégiques de l'APECA.

Le PICA est une mesure panatlantique qui favorise l'établissement de partenariats entre des intervenants clés, y compris différents ordres d'administration publique, les collectivités, les entreprises, les universités, les collèges et les instituts de recherche.

Voici les principaux investissements prévus dans le cadre du Partenariat :

- les 300 millions de dollars du Fonds d'innovation de l'Atlantique (FIA) visant à renforcer la capacité d'innovation, notamment au moyen de nouveaux investissements dans des activités de recherche et de développement qui mènent à la commercialisation de nouveaux produits, services ou technologies dans des secteurs de l'économie qui ont démontré un potentiel de croissance. On a mis sur pied un conseil consultatif du FIA, qui est composé de particuliers versés dans les domaines de la recherche et du développement, des affaires et de la haute technologie, qui sont aussi des chefs en matière de politiques économiques;
- les 123,6 millions de dollars au titre des mesures suivantes : Commerce et investissement et Entrepreneurship et perfectionnement des compétences en affaires;
- les 135 millions de dollars du Fonds d'investissement stratégiques dans les collectivités (FISC) visant à faciliter le financement de projets de développement économique mis de l'avant par les collectivités.

<ul style="list-style-type: none"> • Politiques, défense des intérêts et coordination 	<ul style="list-style-type: none"> • Action coordonnée des principaux intérêts pour l'élaboration d'un cadre stratégique contemporain en vue d'assurer le développement économique qui permettra d'accroître la productivité et la compétitivité. • Croissance économique au Canada atlantique grâce aux politiques et programmes du Gouvernement du Canada. 	<p>Ressources : 6,7 millions de dollars</p> <p>une activité économique accrue dans la région de l'Atlantique grâce à des politiques nationales qui tiennent compte des besoins de la région</p>
<p>Total des ressources : Les ressources sont destinées uniquement aux activités clés qui seront menées en 296,2 millions de dollars 2002-2003.</p>		

B. Relever les défis

La table suivante fait état des priorités de l'Agence par résultat stratégique, pour ce qui est de relever les défis.

Assurer aux Canadiens et aux Canadiennes :		Résultats stratégiques					Priorité stratégique	
<p>une croissance et une compétitivité accrues des petites et moyennes entreprises de la région de l'Atlantique menant à un accroissement de la productivité, des revenus gagnés et du nombre d'emplois créés</p> <p>Ressources : 204,6 millions de dollars</p>		<ul style="list-style-type: none">• Création d'emplois et démarrages d'entreprises étant donné que les PME de la région de l'Atlantique ont accès aux capitaux.• Accroissement pour les gens de la région de l'Atlantique, d'acquies la motivation et les compétences nécessaires pour lancer leurs propres entreprises et en assurer la croissance fructueuse.• Mise au point et commercialisation de nouvelles technologies, amélioration de la capacité d'innovation et croissance des secteurs/grappes stratégiques.• Augmentation du nombre de PME qui exportent, augmentation du nombre de PME prêtes à exporter, accroissement des ventes des exportateurs actuels et diversification des marchés.• Accroissement de la rentabilité, des investissements et des salaires dans le secteur du tourisme étant donné que les produits de qualité supérieure sont en grande demande, et, ce pendant des saisons plus longues.• Accroissement des investissements étrangers directs dans la région de l'Atlantique.	<ul style="list-style-type: none">• Commerce, tourisme et investissement• Innovation	<p>des possibilités économiques pour les régions rurales de la région de l'Atlantique grâce au développement économique des collectivités (DEC)</p> <p>Ressources : 84,9 millions de dollars</p>			<ul style="list-style-type: none">• Appui aux collectivités rurales dans l'élaboration et la mise en œuvre de plans stratégiques et opérationnels destinés à créer des collectivités autosuffisantes et économiquement viables.• Amélioration de l'accès aux services gouvernementaux pour les entreprises (financement, counselling et information).• Augmentation du nombre de prêts et, par conséquent, accroissement du nombre d'emplois en découlant qui seront créés et préservés dans les régions rurales grâce aux services de counselling et de financement fournis aux PME par les corporations locales de développement des entreprises (CLDE).• Développement autonome des collectivités et création d'emplois de substitution dans les régions touchées par la fermeture de la pêche du poisson de fond de l'Atlantique.	<ul style="list-style-type: none">• Développement économique des collectivités

Les faibles taux de scolarisation et d'alphabétisation font également obstacle. La croissance provinciale a tendance à se concentrer dans la région métropolitaine de Halifax et les régions adjacentes, ce qui pose un défi pour les régions rurales. La nécessité de fournir aux collectivités l'accès Internet et à large bande, et la demande d'approvisionnement soutenu en ressources des infrastructures traditionnelles posent un défi de taille à tous les ordres de gouvernement. Outre la transition vers une économie plus novatrice, le défi auquel la Nouvelle-Écosse fait face, pour ce qui est d'accroître les revenus, consiste non seulement à accroître la productivité et la compétitivité, mais également à élargir la gamme de produits d'exportation, en particulier les produits offrant une grande valeur ajoutée.

Pour l'Île-du-Prince-Édouard, les principaux défis à relever sont les suivants : poursuivre la diversification économique au moyen de l'établissement de groupes spécialisés dans les secteurs des bioressources, de l'aérospatiale et de la technologie industrielle; accroître la durabilité des secteurs traditionnels; renforcer les assises scientifiques et techniques de la province à la faveur du perfectionnement des compétences et de la formation; et faire en sorte que les produits et les services à valeur ajoutée puissent soutenir efficacement la concurrence sur le marché international.

Le principal défi qui se pose pour le Nouveau-Brunswick consiste à réagir à l'impact que le ralentissement économique aura sur les secteurs primaires et sur les exportations. Les prix des produits du bois sont bas et ces derniers feront peut-être l'objet de nouveaux droits d'exportation, à l'achèvement de l'entente sur le bois de résineux. L'industrie de l'aquaculture subit des pressions, en raison des volumes importants de poisson qui sont offerts sur le marché américain par le Chili, ce qui met en péril plus de 2 000 emplois du domaine de l'aquaculture dans la province, surtout au Sud-Ouest. Le bureau de l'APECA du Nouveau-Brunswick doit définir ses groupes sectoriels clés et s'appuyer sur ces derniers, en partenariat avec le gouvernement provincial. La province du Nouveau-Brunswick fait également face à une disparité du marché du travail, en ce sens qu'il existe des zones à chômage élevé, tandis que de nombreux postes techniques demeurent vacants. La fermeture imminente des mines de Bathurst et l'industrie du bois chancelante ont placé le Nord-Est de la province dans une position économique extrêmement vulnérable. La fermeture de la mine pourrait entraîner la perte de près de 2 500 emplois au Nord-Est, d'ici l'an 2006. Ce sont là les principaux enjeux du développement économique des collectivités.

Les activités de l'Agence sont orientées principalement sur les petites et moyennes entreprises et ont pour but d'aider les gens de la région de l'Atlantique à innover et à soutenir la concurrence au sein d'une économie mondiale axée sur le savoir, par les moyens suivants :

- accroissement de la capacité de la région de mener des activités de recherche et de développement de pointe;
- contribution au développement de nouvelles activités économiques axées sur la technologie;
- renforcement de la performance de la région de l'Atlantique sur le plan de l'exportation;
- mise en œuvre d'une nouvelle stratégie en matière d'investissement étranger;
- amélioration des compétences des PME du Canada atlantique sur les plans de l'innovation et des techniques;
- soutien des mesures stratégiques qui aident les collectivités à adopter de nouvelles technologies;
- amélioration des compétences des PME du Canada atlantique en matière de gestion des affaires et, par conséquent, de la capacité de celles-ci de soutenir la concurrence et de prospérer au sein de la nouvelle économie.

Dans une région aussi diversifiée que le Canada atlantique, les aspects particuliers de ces défis généraux varient d'une province à l'autre. À Terre-Neuve-et-Labrador, les principaux défis économiques consistent à composer avec le déclin continu de la population, en particulier celle des jeunes des régions rurales, et avec l'écart croissant entre les possibilités économiques des régions rurales et celles des régions urbaines. La province doit continuer de promouvoir les industries performantes, par exemple l'industrie navale, le tourisme et la technologie de pointe, tout en travaillant à la diversification des industries axées sur les ressources naturelles et en accroissant les avantages découlant de l'exploitation pétrolière et gazière. Cependant, les possibilités économiques liées au pétrole et au gaz et à l'économie du savoir ont tendance à profiter aux régions urbaines, en particulier à St. John's. Terre-Neuve-et-Labrador doit également composer avec les questions environnementales et avec les problèmes imminents en matière de transport. Tous ces défis doivent être relevés malgré les contraintes imposées par la situation financière du gouvernement provincial, qui est actuellement aggravée par le ralentissement économique.

Pour la Nouvelle-Écosse, le défi à relever pour établir une économie plus novatrice consiste à accroître la capacité et les compétences en recherche et en développement. Il est crucial d'établir un partenariat entre la collectivité de recherche et de développement et les personnes qui veulent en commercialiser leurs résultats. Il faut accroître le taux d'adoption de la technologie et améliorer les compétences afin d'accroître la productivité, compte tenu, notamment, du rôle que jouent les ressources naturelles dans l'économie provinciale.

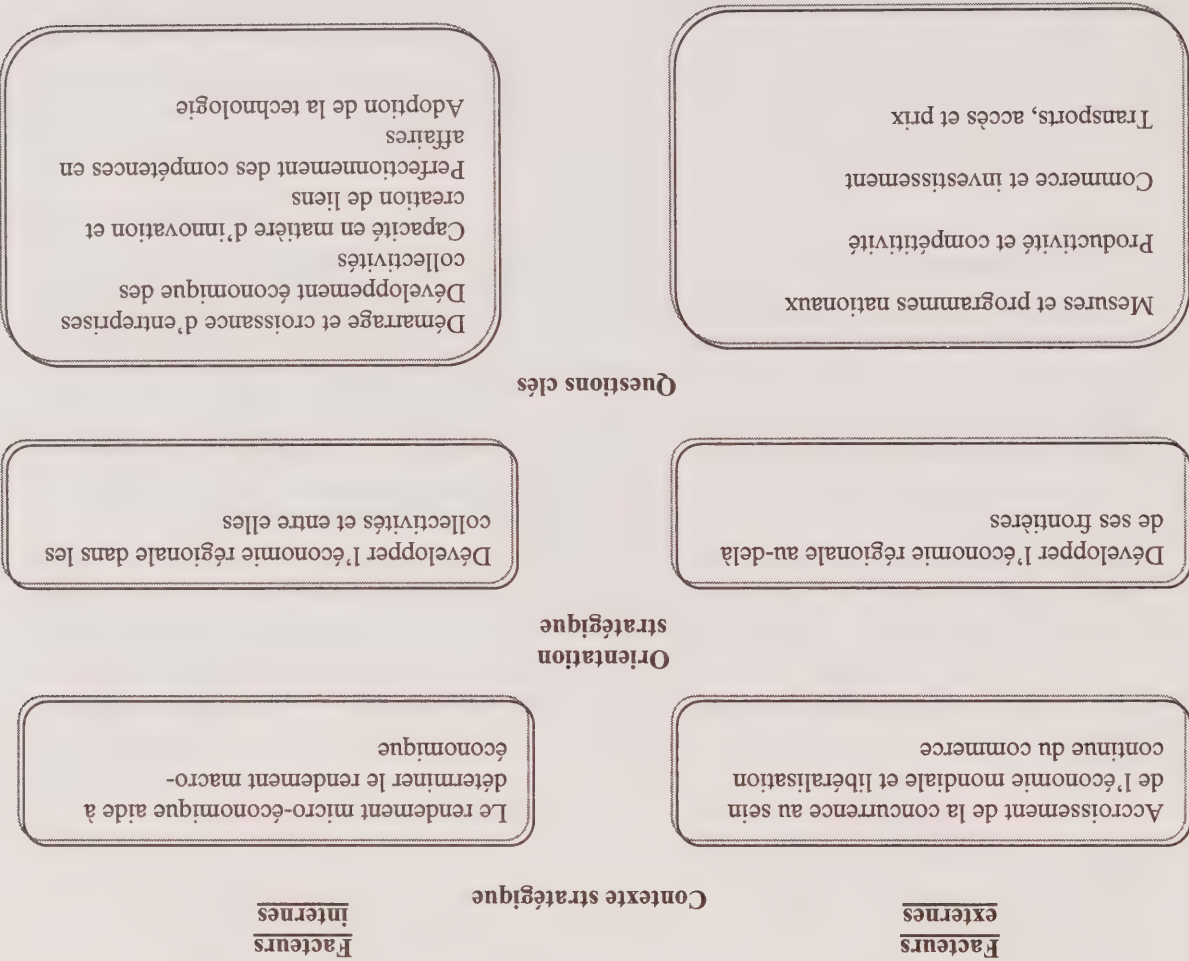
Partie III – Résultats stratégiques

A. Défis à relever pour l'Agence

Les principaux défis auxquels fait face l'Agence consistent à accroître les dépenses en recherche et en développement, par habitant, et à élever la productivité générale et les niveaux d'emploi.

Pour relever ces défis, il faut aborder certains facteurs clés (voir l'illustration 1).

Figure 1 – Cadre de développement économique régional



Notre mission au service de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique consiste à travailler en partenariat avec les gens de la région de l'Atlantique en vue du développement économique à long terme de la région, afin d'assurer aux Canadiens et aux Canadiennes :

- une croissance et une compétitivité accrues des petites et moyennes entreprises (PME) de la région de l'Atlantique menant à un accroissement de la productivité, des revenus gagnés et du nombre d'emplois créés;
- des possibilités économiques pour les régions rurales de la région de l'Atlantique grâce au développement économique des collectivités;
- une activité économique accrue dans la région de l'Atlantique, grâce à des politiques nationales qui tiennent compte des besoins de la région.



DÉCLARATION DE LA DIRECTION

Rapport sur les plans et les priorités de 2002-2003

Je soumetts, en vue de son dépôt au Parlement, le Rapport sur les plans et les priorités (RPP) de 2002-2003 de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique.

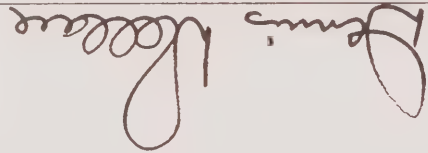
À ma connaissance, les renseignements :

- décrivent fidèlement les plans et les priorités de l'Agence;
- sont conformes aux principes de divulgation énoncés dans les *Lignes directrices pour la préparation du Rapport sur les plans et les priorités de 2002-2003*;
- sont complets et exacts;
- sont fondés sur de bons systèmes d'information et de gestion sous-jacents.

Je suis satisfait des méthodes et procédures d'assurance de la qualité qui ont été utilisées pour produire le RPP.

La structure de rapport sur laquelle repose le présent document a été approuvée par les ministres du Conseil du Trésor et sert de fondement à la reddition de comptes sur les résultats atteints avec les ressources et les pouvoirs fournis.

Nom :



Dennis Wallace, président

Agence de promotion économique du Canada
atlantique

Date :

JAN 3 1 2002

Message du ministre d'État

Comme il a été mentionné dans le dernier discours du Trône, le gouvernement du Canada se concentre sur la création d'une économie de calibre mondial mue par l'innovation, les idées et le talent.

La région de l'Atlantique se bat pour passer d'une économie principalement basée sur les ressources à une économie axée sur l'innovation, la technologie et l'exportation. À cette fin, le gouvernement du Canada, par l'entremise de l'APECA, a mis sur pied le Partenariat pour l'investissement au Canada atlantique (PICA), un mélange équilibré d'investissements dans les secteurs de l'innovation, du commerce et de l'investissement de l'entrepreneuriat et de l'acquisition des compétences en affaires et du développement économique rural et communautaire.

Le Partenariat mise sur les succès de l'APECA en matière de développement économique régional. Il met à contribution de nouvelles ressources et place l'innovation au premier plan des stratégies, des priorités et des programmes de l'Agence.

Comme vous le verrez dans ce document sur les plans et les priorités, l'APECA continue de faire fond sur le renouvellement de l'intérêt. Le Fonds d'investissement de l'Atlantique, la principale composante du PICA, a suscité énormément d'intérêt de la part des établissements de recherche et des gens d'affaires de la région.

Innovation et productivité vont de pair. Dans les années à venir, notre capacité d'innover déterminera exactement comment nous pourrions soutenir la concurrence et prospérer à l'échelle mondiale.

Il y a déjà des preuves solides d'un changement dans l'attitude des Canadiens de l'Atlantique. L'esprit d'entreprise se développe davantage dans la région, et la région est plus axée sur l'avenir et sur l'innovation. La région de l'Atlantique a de plus en plus confiance en sa capacité de soutenir la concurrence à l'échelle mondiale. Il y a encore des défis à relever, mais nous sommes plus conscients des possibilités qui nous sont offertes et nous en profitons.

Ce rapport témoigne de l'engagement continu du gouvernement fédéral à l'égard du développement économique du Canada atlantique. Il énonce des objectifs clairs, mesurables et importants. Il explique comment l'APECA, en travaillant avec ses partenaires de l'Atlantique, veillera à ce que les gens de la région profitent d'une économie forte et concurrentielle, reconnue pour sa créativité, son innovation et sa viabilité.

L'honorable Gerry Byrne

Ministre d'État

Agence de promotion économique du Canada atlantique

Je suis heureux de présenter le Rapport sur les plans et les priorités au nom de [ajouter le nom du ministre/agence]. Ce rapport informe la population canadienne des réalisations prévues pour les trois prochains exercices.

Ces plans montrent l'engagement continu de l'APÉCA de travailler en coopération avec la population de la région de l'Atlantique en vue d'accroître les possibilités de développement économique pour la région. L'APÉCA veut augmenter la capacité de la région d'exécuter de la recherche-développement de pointe et appuyer les projets mis de l'avant par les collectivités afin de contribuer à consolider leur assise économique. L'Agence continuera aussi de promouvoir activement ses priorités au chapitre du commerce, du tourisme, de l'investissement et de l'entrepreneuriat et du perfectionnement des compétences en affaires.

Pour consolider la réussite du Canada au XXI^e siècle, nous prenons l'engagement d'aider les citoyens canadiens de toutes les communautés, d'un océan à l'autre, à développer leur potentiel. L'investissement dans des organismes comme [ajouter le nom] nous permettra de continuer à bâtir, pour le bénéfice de tous les Canadiens, une économie et une société innovatrices.



L'honorable Allan Rock

Partie I - Messages

Message du ministre pour le Portefeuille

Aujourd'hui, les gens, les universités et les industries du Canada soutiennent la concurrence dans le monde entier. De plus, la société et le mode de vie démocratiques des Canadiens sont encore et toujours considérés des plus enviables. Cependant, pour que la croissance économique et le progrès social se poursuivent et, en fait, que le pays continue à prospérer, il faut s'efforcer d'être parmi les meilleurs, à l'échelle mondiale, pour ce qui est de la création et de la commercialisation du nouveau savoir. Nous sommes déterminés à bâtir une économie du savoir à l'avant-garde mondiale et nous devons innover davantage pour rester concurrentiels.

Pour épauler un pays d'innovateurs, nous investissons dans les compétences, afin que tous les Canadiens puissent participer activement à l'économie du savoir d'aujourd'hui. C'est en canalisant le potentiel humain et le talent de chacun que nous pourrions continuer à prospérer.

Le gouvernement du Canada investit dans la recherche-développement pour aider les universités et le secteur privé canadiens à soutenir la concurrence internationale. Pour favoriser l'innovation, nous créons un environnement qui lui est propice, un environnement où règne la confiance, où les intérêts publics et privés sont protégés et où le marché incite à l'innovation.

Qu'il s'agisse de stimuler la création et l'utilisation du savoir, de soutenir la création et le développement des entreprises et des industries, de promouvoir la croissance économique inclusive ou de veiller à ce que le marché

soit juste et équitable, chacune des quinze organisations membres du Portefeuille de l'industrie contribue à la stratégie d'innovation du Canada. Leur travail avec des partenaires des secteurs public et privé de partout au Canada est la clé de la réussite canadienne.

Organisations constituant le Portefeuille de l'industrie :

- Agence de promotion économique du Canada atlantique
 - Agence spatiale canadienne
 - Banque de développement du Canada*
 - Commission canadienne du tourisme*
 - Commission du droit d'auteur Canada
 - Conseil canadien des normes*
 - Conseil de recherches en sciences humaines du Canada
 - Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada
 - Conseil national de recherches Canada
 - Développement économique Canada pour les régions du Québec
 - Diversification de l'économie de l'Ouest Canada
 - Industrie Canada
 - Société d'expansion du Cap-Breton*
 - Statistique Canada
 - Tribunal de la concurrence
- * Organisation non tenue de soumettre un rapport sur les plans et les priorités.

Table des matières

Partie I - Messages	1
Message du ministre pour le Portefeuille	1
Message du ministre d'Etat	3
Déclaration de la direction	5
Partie II – Raison d’être	7
Partie III – Résultats stratégiques	9
A. Défis à relever pour l'Agence	9
B. Relever les défis	12
C. Plans et priorités	14
<i>Entrepreneurship et perfectionnement des compétences en affaires</i>	15
<i>Commerce</i>	16
<i>Tourisme</i>	17
<i>Investissement</i>	18
<i>Innovation</i>	19
<i>Développement économique des collectivités</i>	20
<i>Politiques, défense des intérêts et coordination</i>	22
<i>Accès aux capitaux et à l'information</i>	23
<i>Administration générale</i>	24
Partie IV - Organisation	25
A. Secteurs d'activité de l'Agence	25
B. Secteur d'activité Développement	25
C. Secteur d'activité Administration générale	25
D. Reddition de comptes	26
E. Responsabilités	26
F. Dépenses prévues de l'Agence	27
ANNEXE	29

**Agence de promotion
économique du Canada
atlantique**



**Budget des dépenses
2002-2003**

Partie III –

Rapport sur les plans et les priorités

Alan Rock

Ministre de l'Industrie

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses qui est déposé à la Chambre des communes par la présidente du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les rapports entre les principaux éléments du Budget principal des dépenses et le Plan de dépenses (qui figure dans le budget).

Partie II – Le Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en applications ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1^{er} mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

- 1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés au niveau des secteurs d'activité et portent également sur les objectifs, les initiatives et les résultats prévus; il y est fait également mention des besoins connexes en ressources pour une période de trois ans. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humains, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont déposés au printemps, pour renvoi aux comités qui font ensuite rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.

- 2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables pour les ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

© Sa Majesté la Reine du Canada, représentée par

le ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux, 2002

En vente au Canada chez votre libraire local ou par la

poste auprès des Éditions du gouvernement du Canada (TPSGC)

Ottawa (Canada) K1A 0S9

Téléphone : 1-800-635-7943

Site Internet : <http://publications.gc.ca>

No. de catalogue BT31-2/2003-III-81

ISBN 0-660-61799-4



**Agence de promotion
économique du Canada
atlantique**

**Budget des dépenses
2002-2003**

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

Canada

CA1
FN
-E77

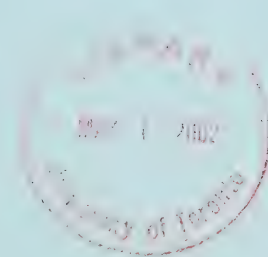


Government
Publications

Canada Customs and Revenue Agency

2002-2003
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities



Canada

ESTIMATES

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of three parts:

Part I – The Government Expenditure Plan provides an overview of federal spending and summarizes both the relationship of the key elements of the Main Estimates to the Expenditure Plan (as set out in the Budget).

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before 1 March.

Part III – Departmental Expenditure Plans which is divided into two components:

- (1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail on a business line basis and contain information on objectives, initiatives and planned results, including links to related resource requirements over a three-year period. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are tabled in the spring and referred to committees, which then report back to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).
- (2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of accomplishments achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented by
the Minister of Public Works and Government Services, 2002

Available in Canada through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing (PWGSC)
Ottawa, Canada K1A 0S9

Telephone: 1-800-635-7943
Internet site: <http://publications.pwgsc.gc.ca>

Catalogue No. BT31-2/2003-III-36

ISBN 0-660-61765-X

Canada Customs and Revenue Agency

2002-2003
Estimates

Report on Plan and Priorities

Approved

A handwritten signature in dark ink, reading "Elinor Caplan", is positioned above a horizontal line.

The Honourable Elinor Caplan
Minister of National Revenue

The *Report on Plans and Priorities* is identical in content to the Canada Customs and Revenue Agency's *Summary of the Corporate Business Plan: 2002-2003 to 2004-2005*. The Minister of National Revenue tables the CCRA's *Summary of the Corporate Business Plan* in Parliament pursuant to the requirements of the *Canada Customs and Revenue Agency Act*. For more information on the CCRA's *Summary of the Corporate Business Plan*, visit the CCRA's Web site at www.ccra.gc.ca or write to the CCRA, Finance and Administration Branch, Corporate Planning Division, 555 MacKenzie Avenue, Ottawa, Ontario K1A 0L8.

Minister



Since our last *Corporate Business Plan*, the environment in which the Canada Customs and Revenue Agency (CCRA) operates has changed significantly. In the wake of the events of September 11, our customs program responded to dramatically higher levels of concern for personal and economic security. The fact that we could move quickly, and with additional resources in the federal budget, fast-track the implementation of measures that had already been developed, is a tribute to this organization's capacity for innovation and learning.

As a subscriber to the theory of continuous improvement, I believe that we must constantly strive to innovate in delivering service to Canadians. We must have a strong capacity to adjust to changing realities and anticipate

Canada's future needs. The CCRA, a unique innovation in modern governance, allows us to respond quickly and effectively to these challenges.

With an annual budget of over \$3 billion and more than a quarter of the federal public service, the CCRA is, by any measure, this country's largest public-sector service provider. Mobilizing people and resources quickly and responsibly in such a diverse and complex organization is a significant undertaking. With the *Customs Action Plan* well underway, the CCRA has been able to accelerate the modernization of our border system to keep Canadians safe, terrorists out, and our borders open to legitimate international trade and travel that is so vital to the growth and prosperity of our nation. As well, our ongoing work with our American partners will enable us to contribute to a modern "smart" border for traders and travellers alike.

As we look to the future, we know that an increasingly global economy and the changing demographic profile of the Canadian population will pose new challenges for our organization. The CCRA is responding with a more focussed service vision, known as *Future Directions*, which is being developed in consultation with individuals, business leaders, and staff. Central to this effort will be the most effective use of new technologies to connect with more Canadians on-line, improving the accessibility, convenience, and reliability of our services, while at the same time lessening the reporting and compliance burden on our clients.

The services delivered by the CCRA are critical to Canada's stability and security, and to the prosperity of our country. It is essential that these services be delivered efficiently, at reasonable cost, and in close co-operation with our partners across government. I welcome the opportunity to work with the people at the CCRA and my parliamentary colleagues in ensuring that this organization is respected by Canadians for its integrity and fairness, and acknowledged for being an innovative service organization.

A handwritten signature in dark ink, reading "Elinor Caplan". The signature is fluid and cursive, with the first letters of the first and last names being capitalized and prominent.

The Honourable Elinor Caplan
Minister of National Revenue

Chair



It is with pleasure that my Board of Management colleagues and I have participated in the continuing evolution of the CCRA. As we move into our third year of operations, we will continue to deliver on our promise of better service for Canadians. The work that was started in becoming an agency will go forward even as we meet new and immediate challenges.

This *Summary of the Corporate Business Plan* is designed to build on the foundation laid with last year's plan and to make improvements in the areas identified

through our reporting process. We will take our business transformation agenda to the next level, advancing the many initiatives already underway across the organization and innovating in the areas of service delivery and the management of our business operations.

Our future success depends on our ability to transform the way we manage our core business while meeting the constant demands of a complex and changing environment. This will happen if the Agency possesses the necessary capacities, flexibilities and knowledge. For this reason, we are pursuing our business objectives within a program of management excellence that focusses on the development of our people, modern administration, and transparent management.

In our drive toward management excellence, we will continue to adopt approaches that are governed by values rather than rules. Increasingly, managers at the CCRA will have greater decision-making capacities and accountabilities. By emphasizing leadership and accountability, we will create a more dynamic management environment with a degree of adaptability requisite of modern, successful organizations.

My colleagues and I are convinced that this business plan will ensure the integrity of our programs as we continue to put in place innovations that serve the interest of all Canadians.

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized 'M' followed by a horizontal line and a small flourish at the end.

Michael L. Turcotte
Chair, Board of Management

Management Representation


I present, for tabling in Parliament, the *Summary of the Corporate Business Plan: 2002-2003 to 2004-2005* for the Canada Customs and Revenue Agency (CCRA).

To the best of my knowledge, the information:

- accurately portrays the CCRA's mandate, priorities, strategies and planned results;
- is consistent with the principles of the *CCRA Act* and the disclosure principles contained in the *Guidelines for Preparing a Report on Plans and Priorities*.
- is comprehensive and accurate; and
- is based on sound underlying agency-wide information and management systems.

I am satisfied as to the quality assurance processes and procedures used for the *Summary of the Corporate Business Plan* production.

The Planning, Reporting, and Accountability Structure (PRAS) on which this document is based has been approved by Treasury Board ministers and is the basis for accountability for the results achieved with the resources and authorities provided.



Stephen Rigby
Chief Financial Officer and
Assistant Commissioner
Finance and Administration

Date: March 12, 2002

Table of Contents

Introduction	6
Background information, CCRA mission, and key volumetrics	
Strategic Framework	9
Charts depicting our planning and reporting framework and strategic outcomes	
CCRA Risks and Challenges	14
Factors in our environment that have influenced the content of our plan	
Innovation	16
Change objectives and related strategies to transform our core business and achieve management excellence	
Compliance	24
Our five business lines and the results we expect to achieve	
Conclusion	41
Integration of innovation with our core operations	
Concluding Remarks by the Commissioner	43

Introduction

The Canada Customs and Revenue Agency (CCRA) was created in November 1999 as a way to provide better service to Canadians. There has been significant change in our organization since that time, as we seek to take full advantage of the flexibilities of agency status. But our basic *raison-d'être*, or mission, did not change when we became an agency two years ago.

The CCRA's mission is to promote compliance with Canada's tax, trade, and border legislation and regulations through communication, quality service, and responsible enforcement, thereby contributing to the economic and social well-being of Canadians. Our overall approach is based on the belief that most people will voluntarily comply with the law when given the opportunity. To promote compliance, we use a mix of service and enforcement strategies, all of which are backed by sound risk management.

As an agency, we have a unique opportunity to do our job smarter—to be more innovative. That is precisely what we aim to do with the implementation of our plan.

As an agency, we have a unique opportunity to do our job smarter—to be more innovative. That is precisely what we aim to do with the implementation of our plan. This business plan, our third, builds on past progress and will take us to the next phase in our evolution. It is also an important tool for communicating to Canadians, our federal and provincial partners, and staff where we are headed and how we will get there.

Innovation at the CCRA is being pursued in keeping with **the four change objectives set out in our previous plan: 1) transformation of our core business; 2) human resources reform and renewal; 3) administrative reform and renewal; and 4) transparent management for results.** Our number-one objective, business transformation, is all about providing the best possible service to Canadians. The last three objectives are designed to strengthen our internal capacities for delivering on this service commitment.

We will stay on course with these four change objectives as our guide, but also continue to respond quickly and effectively to new priorities. Innovations, planned or already underway, will increasingly be incorporated into our day-to-day interactions with Canadians. In implementing our plan, we will make the best possible use of public funds, including the additional resources flowing from the 2000 Resource and Management Review and the more recent 2001 Federal Budget Plan.

Our change agenda is ambitious, particularly given the size of our organization and the range of programs for which we are responsible. The map below provides a snapshot of the ways in which the CCRA serves Canadians.

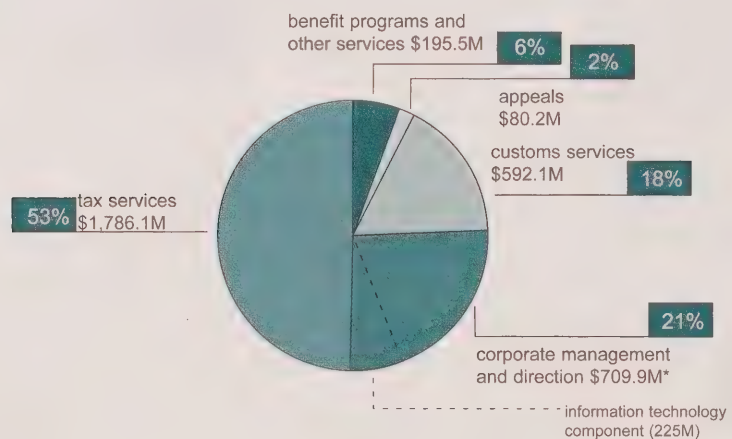


Financial Spending Profile

The CCRA's planned spending for the 2002-2003 fiscal year totals \$3,364 million. Included in this figure are the amounts identified in the Resource and Management Review and in the 2001 Budget Plan.

The Resource and Management Review, conducted in 2000, concluded that an increase in our base funding was necessary to ensure the integrity of our programs. For 2002-2003, this represents an increase of \$382 million. In the 2001 Budget Plan, as part of the Government's Public Security and Anti-Terrorism program, an additional \$328 million over the next five years was approved; for 2002-2003, this represents additional funding of \$103.8 million.

We manage our operations along five business lines: Customs Services, Tax Services, Benefit Programs and Other Services, Appeals, and Corporate Management and Direction. The chart below shows how our resources for 2002-2003 are allocated across these business lines. More information is provided in *Detailed Financial Information*, the supplement to this document.



*The amount shown for Corporate Management and Direction includes \$225.4 million for information technology. Without this amount, the resources for Corporate Management and Direction would account for 14.3% of the total planned spending for the CCRA. (A total of \$56.9 million is included in the first four business lines for information technology.)

Strategic Framework

Our previous business plan launched an ambitious change agenda to take full advantage of agency status. This business plan for the period 2002-2003 to 2004-2005 builds on that change agenda, placing a stronger emphasis on the results we will deliver for Canadians. This plan also addresses operational areas that require further improvement, as identified in our reporting process. The CCRA's first-ever *Annual Report* was tabled in Parliament in November 2001, underscoring our commitment to be open about accomplishments and areas for improvement.

We will fulfill our commitment to openness on an ongoing basis, as we report to Parliament and to Canadians through subsequent annual reports. Accountability mechanisms, such as executive performance agreements, will help us monitor progress against the plan. Progress in achieving our objectives will also be monitored on a regular basis by the CCRA's Board of Management and Agency Management Committee. As an added measure, a parliamentary review of our performance will be conducted after five years of agency operations.

The strategic framework that we use to plan and report is shown in Exhibit A. This framework consists of our mission, vision, and supporting strategic goals, all of which are long-standing elements of the foundation on which we have built our planning and reporting approach. But the framework also captures more recently established outcomes as identified in our 2000-2001 *Annual Report*. Innovation and compliance are the two key outcomes on which this business plan is structured. They represent the ultimate results we seek as an organization.

Innovation is at the heart of our change agenda. As shown in Exhibit B, client-centered service delivery is the result we anticipate from our innovation work. We also set out in this exhibit the factors that will demonstrate whether we have successfully achieved this result.

Compliance with Canadian tax, trade, and border legislation is the outcome we seek in delivering our day-to-day business operations.

The result we expect to achieve is high overall levels of compliance as detailed in Exhibit C. Also identified in Exhibit C are the factors that will demonstrate success in terms of filing, border, remittance, and reporting compliance.

Innovation and compliance are the two key outcomes on which this business plan is structured. They represent the ultimate results we seek as an organization.

TO REALIZE OUR:

MISSION: To promote compliance with Canada's tax, trade, and border legislation and regulations through communication, quality service, and responsible enforcement, thereby contributing to the economic and social well-being of Canadians

VISION: To be recognized and respected by clients for our integrity, fairness, and innovation in administering high-quality, yet affordable, programs. To encourage new inter-governmental and international partnerships fostering greater government efficiency and a stronger economic union

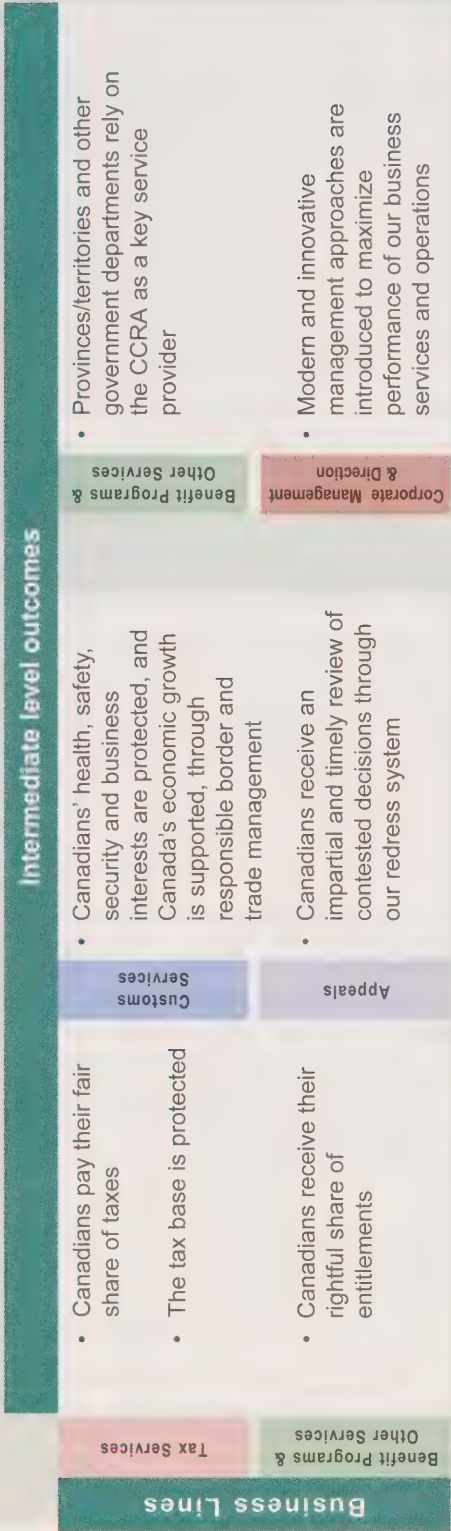
WE ARE GUIDED BY:

Six Strategic Goals		
Quality Services and Client Communications	Fair Administration	Knowledgeable and Skilled People
Responsible Enforcement and Border Protection	Simple and Efficient Processes	Effective Management and Corporate Services

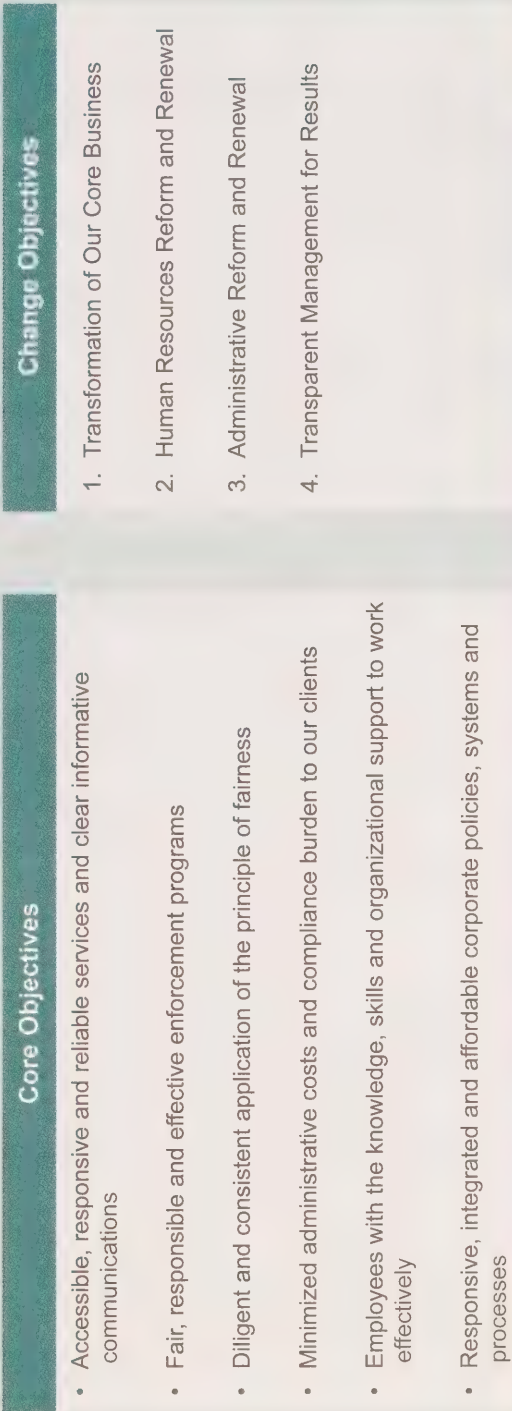
IN ORDER TO ACHIEVE:

Two Strategic Outcomes	
Compliance	Innovation
Canadians comply with tax, trade, and border legislation	CCRA is a leading-edge service organization

WE WILL BE SUCCESSFUL IF:



WORK WILL BE FOCUSED AROUND:



AND OUR PERFORMANCE WILL BE MEASURED USING THE BALANCED SCORECARD AND OTHER REPORTING MECHANISMS

Exhibit B – Innovation Outcome Statement

Mission:	To promote compliance with tax, trade, and border legislation and regulations, thereby contributing to the economic and social well-being of Canadians
Strategic outcome:	CCRA is a leading-edge service organization
Anticipated result:	Client-centred service delivery is enhanced through effective and timely implementation of the CCRA's innovation agenda
As demonstrated by:	<ul style="list-style-type: none"> Steadily increasing approval rates of Canadians in areas requiring improvement, as measured through the CCRA's baseline surveys Expanded use of electronic service delivery across business lines and in particular, fulfillment of our Government On-line commitments in keeping with government-wide objectives and time frames Increased number of service delivery agreements, and closer partnerships with the provinces and territories Improvements in meeting established service standards combined with the development and implementation of new standards across all business lines Major reform of and improvements to the human resources management system through full implementation of all major components of the new HR regime by 2005 Over \$34 million savings from administrative reform and renewal and related initiatives over the period 2002-2003 to 2004-2005 Implementation of a series of innovative and flexible financial and administrative approaches and practices that will yield productivity improvements, support improved services and decision-making, and meet the requirements of modern comptrollership An increasingly evident orientation towards results-based management as reflected in our governance regime, management approaches and performance measurement frameworks

Exhibit C – Compliance Outcome Statement

Mission:	To promote compliance with tax, trade, and border legislation and regulations, thereby contributing to the economic and social well-being of Canadians
Strategic outcome:	Canadians comply with tax, trade, and border legislation
Anticipated result:	Overall levels of compliance remain high
As demonstrated by:	<p>Filing Compliance:</p> <ul style="list-style-type: none">• High compliance levels are maintained whereby the vast majority of Canadians 18 years of age or older file individual tax returns• High levels of compliance are maintained whereby the vast majority of known businesses required to file submit returns without any direct intervention• Mechanisms to assess levels of filing compliance for the Excise and GST/HST revenue streams are in place• Importers and brokers file import entry documents within defined time limits <p>Border Compliance</p> <ul style="list-style-type: none">• High levels of compliance with border laws are maintained amongst travellers crossing the border, and commercial businesses importing or exporting goods• Measurement tools and methodologies to assess compliance levels associated with travellers and businesses are strengthened <p>Remittance Compliance</p> <ul style="list-style-type: none">• High compliance levels are maintained amongst individual taxpayers and businesses who pay their reported taxes on time• Mechanisms to assess levels of remittance compliance for the Excise and GST/HST revenue streams are in place• The vast majority of importers pay their monthly duties and taxes within established time frames <p>Reporting Compliance</p> <ul style="list-style-type: none">• Misreporting and intentional non-compliance with tax legislation are contained at relatively low levels• Non-reporting of persons entering Canada, and of imported and exported goods, will be minimized• Continued refinement of measurement approaches and systems enhance assessment of compliance levels

CCRA Risks and Challenges

Business planning, priority-setting, and the design of future innovations must all be highly responsive to the context in which we operate. There are six key factors at work in the CCRA's operating environment that pose particular risks and challenges, and have a direct bearing on how we are planning to innovate and fulfill our mission of compliance.

Six major risks and challenges have implications for our innovation agenda and core operations:

1. Terrorist threats
2. Economic factors
3. Demographic trends
4. Electronic commerce
5. Relationships with the provinces and territories
6. Agency change

Terrorist threats, notably stemming from the events of September 11, have pushed safety and security to the forefront of government priorities. There are major implications for border management, particularly within a North American context. New risk management tools and technologies are required, such as biometric identification, advance transmission of passenger lists, and co-operation between Canada and the U.S. in intelligence, visa issuance, and enforcement. The CCRA's administration of the border and the co-ordination of our work with other government departments in this area, as well as our relations with U.S. border agencies, are now top priorities.

Economic trends associated with the current slowdown, and the anticipated recovery, are influencing workload distribution and compliance risks. There may be more aggressive tax avoidance by some individuals and businesses, while economic hardship will put pressure on accounts receivable and collections. However, increased funding for audit and collections, as a result of the Resource and Management Review, is strengthening our capacity to effectively manage these pressures.

Demographic change, largely as a result of the "baby boom" moving toward retirement, will have an increasingly profound impact on the revenue base of the government and the human resource profile of the CCRA. Shifts in income and consumption patterns across our economy will have an impact on Canada's tax system, putting a premium on the CCRA's ability to respond effectively with the right mix of services and compliance activities. At the same time, our capacity to manage change is directly affected by the expertise of our workforce, of whom approximately 30% will be eligible to retire over the next eight years. We will be under pressure to attract, train, and retain the skilled workers we need.

Electronic commerce is continuing to have a significant impact on the expectations of our clients, and on our ability to enhance the productivity of our operations. Canadians and businesses want faster, better, more dynamic, and customized government services, including from the CCRA. We have introduced an array of electronically enabled service improvements. However this progress will need to be accelerated. **Our challenge is to keep pace with the growth in the use of electronic commerce and the ease with which funds can be moved offshore, increasing the risk to Canada's tax base.**

Provincial and territorial relations are a key priority for the CCRA. We will need to address significant tax administration challenges to enhance our relationships with these important partners. Provinces have greater tax policy flexibility thanks to the successful implementation of Tax on Income (TONI). Now, the CCRA must focus on administering this innovation to simplify and harmonize tax administration in Canada, as well as continue adding to the tax and benefit services we provide on behalf of the provinces and territories. This must be supported with rigorous and transparent analysis and reporting to demonstrate how we are reducing government overlap and duplication. More recently, a problem was identified in the CCRA's tax accounting system which had resulted in significant overpayments to four provinces under Tax Collection Agreements. The problem was promptly addressed, and corrective action was taken to prevent further overpayments. We are continuing to work with the Auditor General and the provinces on this issue.

Results in administrative and human resources reform and renewal are essential to build the organizational capacity we need to address key challenges and risks in our operating environment and to promote accountability, organizational values, and sound financial management. In particular, managers must have the tools, time, and authority necessary to implement key strategic priorities in this plan, for example in financial management and in human resources, while meeting their operational responsibilities. **Our challenge is to achieve the depth of reform necessary to bring about and sustain significant cultural change.**



Innovation

Four change objectives continue to guide the transformation underway at the CCRA:

1. Business transformation
2. Human resources reform and renewal
3. Administrative reform and renewal
4. Transparent management for results



Innovation is a key driver of the CCRA's change agenda. We want to be a leading-edge service organization. Four change objectives continue to guide our agenda, unchanged from our last business plan: 1) business transformation; 2) human resources reform and renewal; 3) administrative reform and renewal; and 4) transparent management for results.

Implementation of these priorities is well underway, further enabled by our stable resource base. We will continue working to bring our change agenda to maturity, ensuring that as innovations are successfully developed and introduced, they steadily become a normal part of our day-to-day operations.

Advancing Change Objective 1

To transform our core business in a manner that keeps pace with changes in technology, business and management practices, and the expectations of Canadians

We recognize that our clients expect timely, fair, competent, and courteous services, and that meeting demands and exceeding expectations for better services through business transformation is how we ultimately achieve both our strategic outcomes.

Our *Customs Action Plan* is our primary strategy for transforming customs services. Through it, we are using state-of-the-art technology to strengthen the security of our borders and streamline the movement of low-risk, legitimate goods and people. **The *Action Plan*'s main features are risk-based trader and traveller processes and a fair and effective sanctions regime.** The *Customs Action Plan* will make a significant contribution to fulfilling the Smart Border Declaration, signed by Canada and the U.S. in December 2001, and to collaborative work to develop joint processes at the border and best practices benchmarks for international seaports and airports. Continued collaboration with other federal government departments will also be central to our efforts. In the post-September 11 era, these collective efforts will raise the level of public security while ensuring that increased Canadian and U.S. border vigilance does not impede legitimate cross-border commerce and travel.

Specific innovations include Customs Self Assessment (CSA), which will provide for the immediate clearance of pre-approved shipments entering Canada from the U.S.. We expect that by 2005, CSA will account for over 50% of imports. This program of enhanced security screening in advance for importers, carriers and drivers will improve both security and efficiency at the border. Meanwhile, other commercial shipments of higher or unknown risk will be processed through the Advanced Commercial Information system, which will provide more pre-arrival, electronic data to facilitate better risk assessment and targeting. On the travel side of the customs business, low-risk travellers will be able to cross at the Canada – U.S. border using a common highway NEXUS permit card at major crossings, while pre-screened travellers at major international airports will be processed through the Expedited Passenger Processing system using biometric technology. We estimate that we will spend in excess of \$50 million in 2002-2003 to implement these and other initiatives. By 2005, we expect that all elements of the *Customs Action Plan* will have been implemented.

The *Customs Action Plan* is our primary strategy for transforming customs services. By 2005, we expect that all elements of the Action Plan will have been implemented.

To continue efforts to transform our business, most particularly in tax services and benefit programs, we are pursuing our *Future Directions* initiative, engaging individual Canadians, businesses, staff, and unions, to confirm a client-focused service vision. Consultations are being conducted around five key areas: retaining public trust; client-oriented service; building on partnerships; building organizational capacity; and ensuring best value.

Although consultations are still underway, certain themes are beginning to emerge. Businesses want better electronic interaction with the CCRA to deal with day-to-day matters and to file returns electronically, as well as streamlined processes to reduce the overall compliance burden and eliminate certain reporting requirements. Our employees want improved professional development so they can remain up to date with business methods and “move with business, at the speed of business.”

To confirm the service expectations of individuals and benefit recipients, we will be conducting focus groups and surveys in 2002-2003. For charities, our involvement in the government-wide Voluntary Sector Initiative will help provide us with the information we need to improve service and fairness to these clients, as well as promote compliance and

Future Directions is expected to conclude in 2003-2004, when we will have developed and validated action plans for each client group. The commitments they contain will be clearly set out in our subsequent business plan.

foster public confidence. ***Future Directions* is expected to conclude in 2003-2004, when we will have developed and validated action plans for small and medium enterprises, large business, individuals and benefit recipients, and charities.** Costs in 2002-2003 associated with *Future Directions* consultations are being absorbed within business line budgets. The commitments contained in the action plan along with the costs for their implementation will be set out in our subsequent business plan.

Transforming our core business to respond more effectively to the service priorities of our clients will strengthen our ability to encourage provinces and territories to rely on us as a key service provider. In 2002-2003, we will work to expand our administration of tax programs on behalf of the provinces, including corporate income tax programs, and to build on our successful partnership with the Workers' Compensation Board (WCB) of Nova Scotia to increase the number of provincial WCB programs we administer.

These efforts will be supported through senior-level consultations via the joint Senior Management Committees, which provide important mechanisms for consultation with the provinces and territories on program delivery, innovation, and performance. They are being established under the terms of the Services Management Framework (SMF) agreements that we have concluded with seven provinces and one territory. In 2002, we expect to conclude SMF agreements with New Brunswick, Newfoundland and Labrador, and the Yukon.

Moving ahead with business transformation depends heavily on our ability to stay in step with advances in technology and systems development.

Finally, moving ahead with business transformation depends heavily on our ability to stay in step with advances in technology and systems development. Our plan calls for strategic investments in technology that will, in turn, enable us to meet our business objectives. In 2002-2003, our priorities will include the following:

- Develop T2 NETFILE which will allow clients to file corporate income tax returns using the Internet.
- Expand GST/HST TELEFILE throughout Canada and offer GST/HST NETFILE on a pilot basis with full implementation envisaged in 2003-2004.

- Undertake a pilot project to enable clients to file on-line notices of objection related to income tax.
- Pursue work with other government departments through Government On-Line in applying rigorous security protocols for electronic transactions.
- Develop an automated, interactive question and answer information service for frequently asked tax questions.
- Improve the responsiveness of the GST/HST credit, modernizing our administration and responding to changes in family circumstances.
- Enhance current excise tax systems for improved service delivery [Other Levies System (OLS)].
- Put in place a new e-business computing infrastructure to support the growing requirement for electronic services and applications.

Advancing Change Objective 2

To foster human resources reform and renewal by making the Agency's new HR regime fully operational

The effective management of our large workforce is a top priority for the CCRA. We are therefore continuing to push ahead with the transformation of our HR function, targeting key areas such as staffing, recourse, learning, labour relations, and classification as we incrementally phase in a new system. All major components of this HR system will be in place by the end of 2004-2005. Our aim is to help our organization remain competitive as an employer, attracting and retaining skilled and knowledgeable people and, at the same time, put more decision-making in the hands of our managers.

Our program of reform will enable us to realize our vision of a system driven by values rather than rules. By 2004-2005, the amount of time that managers devote to HR transactions will have been significantly reduced, freeing up more time for program delivery, problem solving,



All major components of the CCRA's unique HR system will be in place by the end of 2004-2005. Our aim is to remain competitive as an employer.



In becoming an agency, we adopted eight staffing principles:

- Non-partisanship
- Representativeness
- Competency
- Fairness
- Transparency
- Efficiency
- Adaptability
- Productiveness

and communicating with employees. Innovations such as pre-qualified pools will streamline staffing transactions. A new classification process with streamlined policies for classification and related grievances will have eliminated the current backlog. Enhancements to administrative systems will provide more accurate, reliable HR information, improving human resource management and planning. A performance management program will also be in place that stresses people management and includes a performance pay component.

We will continue our efforts to build a skilled and knowledgeable management cadre, another key area for realizing our innovation agenda. We will make larger investments in the CCRA's learning fund, more effectively integrating individual employee learning plans and coaching and mentoring in the human resources renewal program. We will continue to promote the use of both official languages in the workplace, with a particular focus in 2002-2003 on language training for CCRA executives. We will also complete the update of our labour relations policies and carry out action plans to respond to the issues employees raised in the 1999 Public Service Employee Survey. We anticipate making investments in excess of \$16 million in 2002-2003 to advance HR reform and renewal initiatives.

A fundamental underpinning of the cultural change we are seeking is leadership. In 2001-2002, we created an expanded Management group comprised of approximately 2,500 managers. Working within the parameters set in the recent Public Service Staff Relations Board decision on CCRA bargaining units, **our Management group will play an increasingly pivotal role in advancing cultural change, taking ownership and accounting for decisions and connecting with front-line staff.**

With respect to employment equity, we will move beyond being fully representative in every employment equity occupational group to being fully representative in every regional, provincial, and census metropolitan area. We are working toward a recruitment target for Aboriginal peoples of 2.5% by 2003-2004, and a target for participation of visible minorities in the Executive Development Program of 20% by 2003-2004. In pursuing these efforts, we will be guided by the eight staffing principles that we adopted in becoming an agency and separate employer.

Advancing Change Objective 3

To achieve administrative reform and renewal by having in place policies and practices tailored to meet the needs of the CCRA

Developing policies and practices that suit our business requirements and support sound financial management and efficient administration is an agency-wide priority. Our efforts to develop, link, and integrate more flexible and efficient business processes have a direct bearing on our capacity to achieve better business results and improve productivity.

Our work in this area intensified in 2001-2002, with an examination of all financial and administrative policies, programs, and systems, and the subsequent development of an action plan focussing on cost reduction, improving service, and modern comptrollership. Over the planning period, we will implement this action plan in close consultation with key stakeholders, including the CCRA's unions.

One of our cost reduction initiatives involves implementing of an e-procurement system. Through a series of strategic sourcing contracts to leverage our purchasing power, we anticipate savings in the order of \$9.5 million over the planning period. We will also be exploring the potential of shared services in areas such as accounts payable, travel claims processing, security clearances, and pay. In addition, we will complete developing a publishing strategy to become more reliant on electronic communications. Altogether, potential savings are targeted in the order of \$8.3 million in 2002-03, \$11.8 million in 2003-2004, and \$14.3 million in 2004-2005.

For modern comptrollership, we will pursue continued improvements to our financial controls and information, and meet the requirements of the Government's Financial Information Strategy (FIS). We are now in the second phase of FIS implementation. In response to the identification of significant tax overpayments to four provinces, priority will also be given to strengthening financial management, planning, and reporting systems to meet our own statutory requirements and the needs of our provincial partners.



Our administrative reforms and cost reduction initiatives are expected to yield savings in the order of \$34 million over the next three years.

In 2002-2003, we will pilot new activity-based costing methodologies to assess their usefulness in meeting the CCRA's strategic management and information needs. To support efficient decision-making by managers, we will enhance the Corporate Administrative system and streamline budget planning and allocation processes.

Advancing Change Objective 4

To integrate transparent management for results into the CCRA's planning, decision-making, and accountability processes

A clear understanding of the performance of our programs, and the means by which that performance can be improved, is essential if we are to successfully transform our core business and become a leading-edge service organization. Better performance measurement and reporting also enable us to demonstrate to Parliamentarians and Canadians the value of our programs.

Work to date has focussed on developing a management model that reflects all of the requirements of modern comptrollership. Over the planning period, we will focus on integrating the current corporate management initiatives within a single process architecture based on our *Corporate Business Plan*, *Annual Report*, and Balanced Scorecard performance measurement framework. As this structure is installed throughout the organization, the emphasis will be on keeping corporate initiatives in step with our business objectives.

We will build on our planning and reporting accomplishments to ensure that we are clear on our priorities and open about our performance related to these priorities.

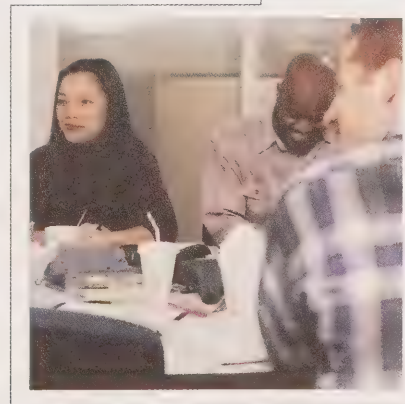
The *Corporate Business Plan* process now benefits from the full engagement of our Board of Management and increased horizontal discussion and analysis across business lines. Our first *Annual Report* set a new standard for reporting on performance and results, and presents a balanced view of our strengths and areas in which we need to improve. We will build on these accomplishments to ensure that we are clear about the CCRA's priorities and open about our performance in relation to these priorities.

The third essential component of the work being done in the context of transparent management for results is our Balanced Scorecard. As we move closer to 2005, the Balanced Scorecard will play an increasingly pivotal role, providing the platform for a strategic management system that improves understanding of the drivers of good performance, supports more effective strategic decisions and investments, and establishes a more direct relationship between performance measures and client and stakeholder satisfaction.

Over the planning period, we will intensify our work on integrating risk management into our overall management approach. Work in this area will be closely aligned with the government-wide drive toward modern comptrollership. We will also advance our work on client-focussed standards in areas such as accuracy, fairness, and accessibility. We will develop action plans to meet the targets for our existing service standards, work with our clients and employees to raise awareness of our standards, and improve the reliability of our performance-reporting information.

To ensure the CCRA's management model provides a useful tool to people across the organization, we will continue to develop communications tools, undertake outreach efforts, and further integrate key management processes.

We will advance our work on client-focussed service standards in areas such as accuracy, fairness, and accessibility.



Compliance

We aim to ensure that our operations deliver high overall levels of compliance in terms of filing, border, remittance, and reporting compliance.

Compliance with Canada's tax, trade, and border legislation and their corresponding regulations is the strategic outcome we seek in our day-to-day business operations. We aim to ensure that our operations deliver high overall levels of compliance across business lines in terms of filing, border, remittance, and reporting activities.

We operate on the premise that most people and businesses will voluntarily comply with the law given adequate opportunity, information, and tools. However, we also recognize that the effectiveness of the programs we administer, which are vital to the national interest, relies on strong and credible enforcement of the rules where enforcement action is warranted.

To assess and manage risk, and target our resources accordingly, we use the “compliance continuum” as our operating construct. This continuum is illustrated in Exhibit D on the opposite page. At one end of this continuum, we foster voluntary compliance through the timely provision of useful information and efficient, client-centred services. At the other end, we undertake responsible enforcement action to deter wilful non-compliance and promote the fairness and integrity of our border control, benefits payment, and tax systems. The right mix of services and enforcement across the entire continuum allows us to maximize compliance while minimizing intervention and the burden on clients to fulfil their obligations.

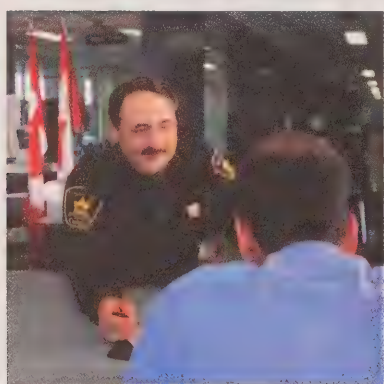
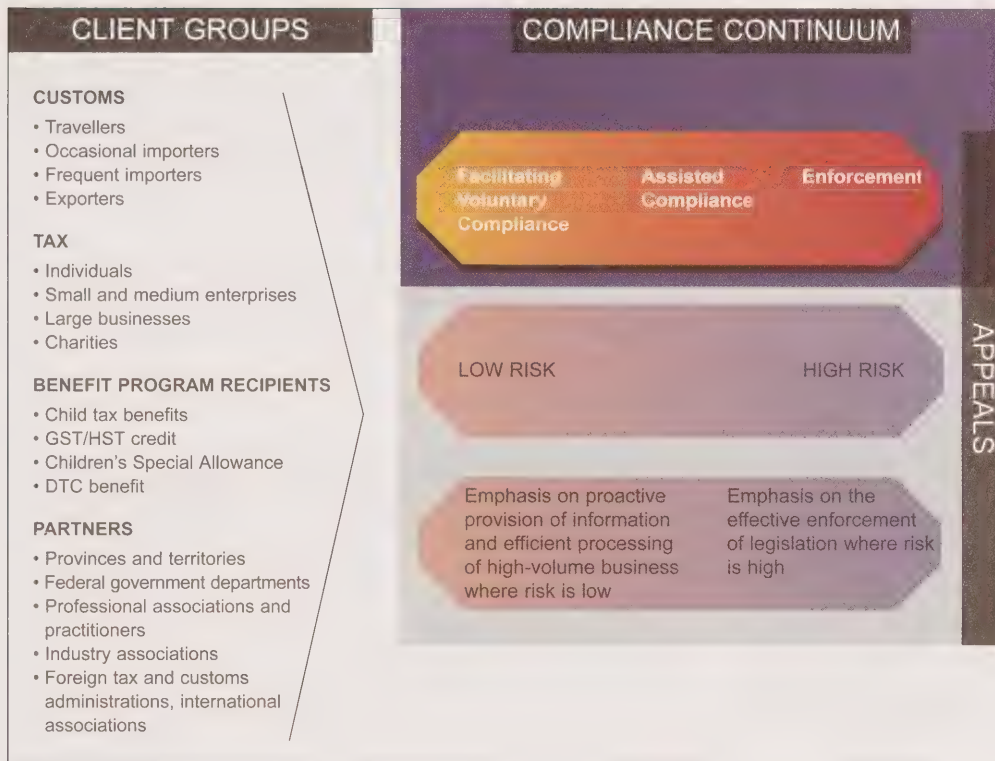


Exhibit D



Four of our five business lines — Customs Services, Tax Services, Benefit Programs and Other Services, and Appeals — directly involve managing the compliance continuum. The fifth, Corporate Management and Direction, concentrates on the internal capacities and the resources we need to meet our mission and assess and improve our performance. In each of these business lines, we have identified one or more outcomes that support the maintenance of high compliance levels. We have also outlined, by business line, the priorities that are being pursued to deliver on these outcomes, along with the anticipated results and success criteria that we will use to assess our performance. **A top priority across all our business lines is to refine the criteria used to assess performance, bringing to them greater precision and a strong outcome focus.**

Customs Services

The expected outcome of the Customs Services business line is that Canadians' health, safety, security, and business interests are protected, and Canada's economic growth is supported, through responsible border and trade management.



Over the past decade, we have managed workload increases through the steady adoption of new technologies and the introduction of process innovations. For example, electronic data interchange with importers, brokers, and carriers has enabled us to release commercial shipments almost immediately upon arrival at the border, and CANPASS has helped us reach our border crossing wait time goals of no more than 10 minutes on weekdays, and 20 minutes on weekends and holidays.

However, the environment in which we operate can be highly volatile, with acceptable risk thresholds changing swiftly as new threats emerge or change in magnitude. Nothing demonstrates this more clearly than the events of September 11th and their aftermath. Adjustments to our border presence were made to respond to the immediate need for heightened security. Security-related initiatives in our *Customs Action Plan* were accelerated. Funding increases in the 2001 Budget Plan cleared the way for the purchase of additional x-ray machines and ion scanners to detect dangerous shipments. These initiatives and other efforts are strengthening our security while maintaining the flow of legitimate trade and travel, both of which are vital for Canada's continued economic stability.

Meanwhile, the CCRA's first *Annual Report* pointed to the need for more rigour in defining Customs' compliance priorities and measuring performance. To achieve better performance measurement, in 2002-2003 we will begin to replace our core operations management information system and upgrade our data collection systems with better technology, more flexible reports, and more reliable data capture methods.

Finally, while we will keep a strong focus on business transformation, it will be important to keep core operations on track in order to be vigilant in responding to the heightened terrorist threat, and to continue the implementation of a number of specific initiatives, including Firearms Licensing and Registration, new Customs Officer Powers over criminal

While we will keep a strong focus on business transformation, it will be important to keep core operations on track in order to be vigilant in responding to the heightened terrorist threat.

offences such as impaired driving and child abduction, and a currency reporting regime to help combat money laundering and the financing of terrorist activities.

To deliver the anticipated results and meet the success criteria we have established for our Customs services, the effective management of human resources is critical. Our most immediate priority over the planning period is to recruit and train new customs staff to meet heightened security requirements as well as to support the full implementation of Officer Powers.

The following table shows success criteria, including quantitative and qualitative targets, that have been developed for the customs services line. These criteria will be expanded and refined over the coming year to enable us to better assess our results.

Exhibit E – Customs Services

Managing the Compliance Continuum	Expected outcome - Canadians' health, safety, security, and business interests are protected, and Canada's economic growth is supported, through responsible border and trade management	
	Anticipated Results	Success Criteria
	Enhanced enforcement that expeditiously identifies and responds to threats to the security, health, and safety of society, and to Canada's economy	<ul style="list-style-type: none"> • National Advance Passenger Information / Passenger Name Record Program implemented • Customs Controlled Areas implemented at major airports in 2002-2003 • Memoranda of understanding with other government departments are in place by 2005, which provide for information sharing and intelligence data, the joint setting of priority areas in need of compliance improvement, and reporting on performance • Increase the use of information technology throughout the <i>Special Import Measures Act</i> processes to enhance accessibility and reduce the administrative burden on all affected parties (particularly, small and medium-sized enterprises) • Implement Officer Powers at Phase 2 sites
	Effective compliance management that enhances personal and economic security, and encourages partnerships and sustained compliance	<ul style="list-style-type: none"> • Over 50% of imports processed under Customs Self Assessment (CSA) by 2005 • National NEXUS program for major land border offices (with the United States)

Exhibit E – Customs Services (con'td)

Managing the Compliance Continuum	Expected outcome – Canadians' health, safety, security, and business interests are protected, and Canada's economic growth is supported, through responsible border and trade management	
	Anticipated Results	Success Criteria
	Effective compliance management that enhances personal and economic security, and encourages partnerships and sustained compliance (cont'd)	<ul style="list-style-type: none"> • 200,000 pre-screened, low-risk air travellers participating in Expedited Passenger Processing System (EPPS) by 2005 • Administrative Monetary Penalties System (AMPS) fully operational
	Responsible services that encourage voluntary compliance and minimize the compliance burden without compromising security	<ul style="list-style-type: none"> • Established service standards are met and reported on
	Certainty and consistency for international trade and travel	<ul style="list-style-type: none"> • Agreement with U.S. on expedited process for low-risk commercial shipments • Agreement with U.S. on joint programming for travellers • Negotiation and implementation (administration and legislation) of customs procedures, and negotiation of trade policy instruments related to new free trade agreements with Singapore, the Central America Four, the Free Trade Area of the Americas (FTAA), and the new WTO Round by 2005 • Prepared for implementation in 2002-2003 (administration and legislation) of the Canada - Costa Rica Free Trade Agreement
	Knowledgeable and skilled workforce supported by the appropriate tools, information, and technology to meet current and future program needs	<ul style="list-style-type: none"> • New Performance Measurement Framework for customs services, linked to Balanced Scorecard and supported by upgraded data collection systems, by 2003-2004 • New customs officers staffed, equipped with x-ray and ionscan detection technology, and fully supported by Integrated Primary Inspection Line (IPIL) system • Implementation of Learning Strategy with emphasis on Customs Inspectors and Superintendents, Client Services, and Compliance Verification Officers

Tax Services

We have two expected outcomes for this business line. The first is that Canadians pay their fair share of taxes; the second is that the tax base is protected.

Providing Canadians with the tools, information, and assistance they need to comply with their obligations, while processing returns accurately, efficiently, and in a timely manner, encourages participation and shortens the time between filing and the receipt of taxes owing or distribution of funds. At the same time, the right audit program supported by sound risk management discourages non-compliance and thereby ensures the integrity of the tax base.

While we are offering new service options across various communication channels, and continuing to improve response rates, our *Annual Report* pointed to certain instances where year-over-year performance has declined, largely as a result of funding constraints that have prevented us from keeping pace with business volume increases. For instance, we experienced problems having sufficient staff in place to respond to call demand during peak periods.

Over the planning period, we will work to reduce the need to call by providing alternatives through electronic channels, and by improving information guides and brochures. Providing our clients with fair, accessible, and timely service is essential in promoting and facilitating voluntary compliance. The evolution of our service offerings in all channels will be reviewed and improved as a result of surveys, focus testing and pilot projects to ensure we meet our clients' needs.

Our processing of returns also affects Canadians' participation in the tax system. The introduction of electronic filing options has enhanced our processing capabilities, improving accuracy, timeliness and efficiency. Over the planning period, we will continue to pursue electronic filing options in four key areas: personal income tax returns (T1); corporate tax returns (T2); GST/HST returns, and payroll source deductions information returns. We anticipate that 1.9 million Canadians will use T1 NETFILE for the 2002 program. We will also be introducing EFILE On-Line, allowing tax preparers to transmit their clients' T1 returns over the Internet.

We will continue to pursue electronic service delivery, notably for filing personal income and corporate tax returns, GST/HST returns, and payroll source deductions information returns.

We are also taking actions to improve performance in our review and enforcement programs, investigations, and in the area of debt management. With additional resources flowing from the Resource and Management Review, audit coverage rates will be increased over the planning period. These efforts will be carried out with a strong and ongoing focus on fairness and treating our clients with respect. We will also continue to improve our capacity to reduce the level of accounts receivable, including by pursuing new means to quickly reallocate work in this area from office to office. The timely collection of overdue amounts is a core element of our overall compliance and enforcement activities and provides the revenue necessary to support Canada's social benefits and economic programs.



We will also contribute to the Government of Canada's efforts to work with the private sector to improve Canada's innovation performance. The Scientific Research and Experimental Development (SR&ED) program, which we administer, is Canada's largest federally supported incentive program for industrial R&D. We will work to ensure that this program reaches more of Canada's smaller R&D performers.

Exhibit F outlines the anticipated results and success criteria for each of the two Tax Services expected outcomes. The success criteria emphasize improving performance against current standards, and developing new standards and measures of performance. In addition, they set goals for expanded audit coverage and enhanced capacity to address accounts receivable. We will continue to refine our success criteria in building our capacity to report on performance in a clear and open fashion.

Exhibit F – Tax Services

Managing the Compliance Continuum

Expected outcome - Canadians pay their fair share of taxes

Anticipated Results

Majority of Canadians and businesses participate in the tax system

Success Criteria

- 95% of federal revenues collected without direct enforcement action, supported by strong levels of filing, remittance, and reporting compliance, generally consistent with the performance of past years
- Develop improved compliance measures for GST/HST and Excise

Taxpayers receive timely, accessible, reliable, and fair service that is responsive to their needs

- Answer 80% to 90% of all individual and business calls on the first attempt
- Meet published service standards for counter wait-time [20 minutes (except peak)] and problem resolution program (acknowledged 24-48 hours, resolved 15 days)
- Meet the public service standard for timeliness in providing a fair, responsible, and reliable response to requests for GST/HST rulings and interpretations
- Ensure that processing logic and matching programs identify and correct errors in favour of taxpayers, and that beneficial adjustments are processed in a timely manner
- Meet public service standards for processing requests for forgiveness under the fairness provisions and report on overall levels of consistency

Processing of returns is accurate, timely, and efficient

- Process 98% of on-time T1 returns by June 15
- Process T1 returns (paper) within four to six weeks of receipt
- Process T1 returns (EFILE, NETFILE, TELEFILE) within two weeks of receipt
- Process GST/HST returns within 21 days of receipt
- Process 85% of current-year T2 corporation income tax returns within 25 days
- Process 90% of the T4 and T5 information returns by the end of April and May respectively
- Process 95% of T3 Returns within four months of receipt
- Process 1 million visitor and general GST/HST rebates within 60 days of receipt

Exhibit F – Tax Services (cont'd)

Managing the Compliance Continuum

Expected outcome – Canadians pay their fair share of taxes

Level of tax debt is within targeted level

- Complete review of current targets including appropriateness of 4% ratio of accounts receivable to gross revenue
- Process equivalent of current year's intake of accounts receivable
- Increase revenues by \$1,141 million by 2005

Expected outcome – The tax base is protected

Anticipated Results

Compliance behaviour is understood and areas of non-compliance are identified

Success Criteria

- Further development and implementation of “basket” of compliance performance indicators for all revenue streams
- Establishment of related benchmarks in 2002-2003

Allocation of enforcement resources is guided by risk

- Improved file selection through further integration of risk assessment tools
- Review of trends in fiscal impact and “no change” rates to evaluate success of integration
- Use of random examination programs to evaluate and refine risk assessment systems

Actively seek legislative changes as required to enhance simplification and minimize misreporting and unintentional non-compliance

- Legislative changes are identified and communicated to decision-makers in a timely manner in comparison with previous years

The right programs are used and are effectively delivered

- Establish benchmarks for assessing client satisfaction with audit and enforcement activities
- SR&ED service standards met
- Minister's Action Plan for SR&ED implemented

Exhibit F – Tax Services (cont'd)

Expected outcome – The tax base is protected	
Anticipated Results	Success Criteria
The right programs are used and are effectively delivered (cont'd)	<ul style="list-style-type: none"> Continued growth in new Audit Protocol agreements for large corporations Improvements in detection and investigation of fraud leading to increased prosecution Meet non-compliance discovery rate targets Value of detected non-compliance meets anticipated fiscal impact levels
Sufficient resources are available to invest in compliance programs	<ul style="list-style-type: none"> Program completion rate of 95% of planned workload Achieved rates of coverage/review against 2005-2006 targets of: <ul style="list-style-type: none"> Large corporations – 78% over two years Medium corporations – 22.5% annually GST prepayment – 1.5% of returns filed Business audit – 1.25% of income tax small corporation and individual / partnership business population GST post payment – 1.5% of registrant population
Knowledgeable and skilled workforce is in the right place at the right time	<ul style="list-style-type: none"> Staffing completed to levels commensurate with additional resources from Resource and Management Review Comprehensive Workforce Development Strategy in place Increased percentage of annual learning plans completed Increased percentage of CCRA competency demand met Increased level of employee satisfaction

Benefit Programs and Other Services

Our Benefit Programs and Other Services business line is guided by our expected outcome that Canadians receive their rightful share of entitlements.

Millions of Canadians rely on our administration for benefit payments that are made in the right amount and at the right time.

Millions of Canadians rely on our administration for benefit payments that are made in the right amount and at the right time. Ensuring that this system runs smoothly makes a direct contribution to quality of life, particularly for the benefit clients for whom these payments represent a significant share of household income.

We administer the two largest and most visible benefit programs in Canada: the Canada Child Tax Benefit (CCTB) and, the goods and services tax/harmonized sales tax (GST/HST) credit. Ninety-eight percent of all these payments are generally delivered on time, and in the right amount. However, many of our clients, particularly at times coinciding with the new benefit year or cheque mailing dates, rely heavily on telephone communication with us. As we stated in the *Annual Report*, our telephone accessibility needs to be improved. Our target is to answer 40% to 60% of all telephone calls on the first attempt. Recent expansions of our toll-free telephone service for CCTB and GST/HST credit enquiries, in combination with the introduction of a new system of redirecting overflow calls during peak periods, will help in meeting our target.

Our processing and delivery systems are also used to deliver benefits and one-of-a-kind payments on behalf of our partners, provinces, territories, and other departments of the federal government. We have consistently implemented these new and amended programs on time and within budget without compromising the high level of service our clients and partners expect.



Through a memorandum of understanding with Human Resources Development Canada (HRDC), we administer those parts of Employment Insurance (EI) and Canada Pension Plan (CPP) legislation that deal with the determination of employee-employer relationships, and the eligibility of income for EI and CPP purposes. As a result of the Auditor General's report on EI fraud in British Columbia, as well as recommendations made by the Standing Committee on Public Accounts, the CCRA is taking the necessary steps to enhance our ability to deal with EI claims where fraud or abuse is suspected. We have enhanced existing systems to enable tracking and reporting of EI cases dealing with fraud, and improve information sharing with HRDC. During 2002-2003, the CCRA and HRDC will work in close co-operation, monitoring performance and ensuring adherence to procedures.

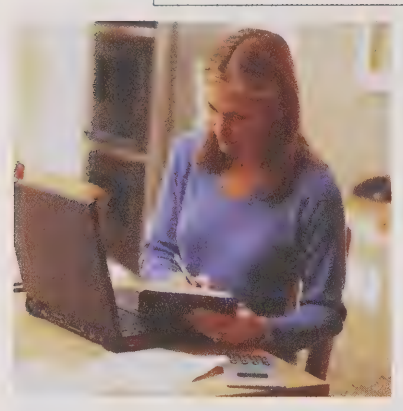
Effective communication, fair and responsive service, and timely payment of benefits and credits are all essential to ensure Canadians receive their rightful share of entitlements. Their importance in achieving our expected outcome is reflected in the anticipated results and success criteria set out in Exhibit G.

Exhibit G – Benefit Programs and Other Services

Expected outcome – Canadians receive their rightful share of entitlements	
Anticipated Results	Success Criteria
Program communication and delivery is fair and responsive to recipients' needs	<ul style="list-style-type: none"> • Answer 40% to 60% of all telephone enquiries on the first attempt
Entitled recipients receive accurate and timely payment and credits	<ul style="list-style-type: none"> • Process 98% of CCTB applications by the end of the second month after receipt • Process 98% of benefit client adjustments reliably within 20 working days • Process 85% of CPP/EI rulings within 15 days for cases pending and 31 days for cases non-pending • Complete Pensionable and Insurable Earnings Review (PIER) requests within 90 days of receipt and requests from the public within 31 days • Use technology to expand validation programs for risk management

Appeals

The outcome being sought by our Appeals business line is that Canadians receive an impartial and timely review of contested decisions through our redress system.



Improving the timeliness of our appeals process is a key priority for enhancing the service we provide to Canadians.

The CCRA's redress and dispute resolution service is one of the largest in the federal government. It is imperative that the system not only be fair, but that it be perceived as fair to earn and sustain clients' trust and confidence, and in turn, promote voluntary compliance. This requires that clients are informed of their rights and how to exercise them, and that the system functions in an impartial and timely manner.

As we stated in our *Annual Report*, while our dispute resolution process is transparent, accessible, fair and consistent, it is not always timely. Improving the timeliness of our appeals process is a key priority for enhancing the service we provide to Canadians. Regional offices are taking immediate action at the local level to improve timeliness, while a project team has been established to examine the underlying causes of the size and age of inventories. It will make recommendations by the last quarter of 2001-2002, forming the basis of a timeliness framework to be implemented next year. We anticipate that it will include establishing targets for processing disputes, a quality-monitoring program, and a competency profile for all staff.

Our *7-Point Plan for Fairness* launched in 1999 has now reached a level of maturity where it is entrenched in the way we do business on a daily basis. While co-ordination of this initiative rests with Appeals, the responsibility is shared across all business lines to ensure that fairness remains an integral part of our organizational culture.

Over the planning period, we will also develop a service standard review cycle to systematically identify opportunities for improvements. This will involve a client satisfaction survey in 2002-2003 using the results of a survey we conducted in 1998 as a baseline. The new survey will enable us to assess the progress we have achieved in improving client satisfaction, which we anticipate in the range of 10%, as well as to identify further opportunities for client-driven program improvements in areas such as timeliness, transparency, and cost.

Exhibit H focusses on the key elements of the redress system required to ensure that Canadians receive an impartial and timely review of CCRA decisions. As in our other business lines, the work to better define our success criteria is an ongoing priority.

Exhibit H – Appeals

Managing the Compliance Continuum	Expected outcome - Canadians receive an impartial and timely review of contested decisions through our redress system	
	Anticipated Results	Success Criteria
	Transparent, accessible, and consistent redress mechanisms promote fair and impartial treatment	<ul style="list-style-type: none"> • Establish multi-year targets related to the transparency and consistency of dispute processing by September 2002 • Complete client satisfaction survey in 2002-2003. Increase client satisfaction ratings by 10% over the 1998 survey
	Our dispute resolution service is provided on a timely basis	<ul style="list-style-type: none"> • Implement recommendations of the Timeliness Project report in fiscal 2002-2003 • Establish multi-year targets related to the timeliness of dispute processing by September 2002 • Complete client satisfaction survey in 2002-2003. Increase client satisfaction ratings by 10% over the 1998 survey
	Handling of fairness provisions is consistently applied across programs and regions	<ul style="list-style-type: none"> • Implement and report on results of a quality-monitoring program by September 2002 • Implement a training framework by September 2002
	Risk management of dispute and litigation issues is effective	<ul style="list-style-type: none"> • Implement a risk management framework by December 2002
	Knowledgeable and skilled workforce in the right place at the right time	<ul style="list-style-type: none"> • Meet continuing challenge in recruitment and retention with integrated HR strategies

Corporate Management and Direction

The expected outcome for Corporate Management and Direction is that performance of our business services and operations is maximized through modern and innovative management approaches.

Work in this business line involves developing the infrastructure of people, financial resources, information technology and administrative systems we need to support effective and efficient program delivery.

Work in this business line involves developing the infrastructure of people, financial resources, information technology, and administrative systems we need to support effective and efficient program delivery. It also complements the work of other business lines in managing the compliance continuum in areas such as information technology (IT), systems security, financial reporting, and responding to requests under the Access to Information Act. Increasingly, Corporate Management and Direction is providing a focal point for capitalizing on the CCRA's new flexibilities and accountabilities.

Over the planning period, we will increase our efforts to raise internal awareness of the Access to Information and Privacy program (ATIP), to continue improving the average turnaround time for processing access requests, and to reduce complaints to the Information Commissioner. An indicator of our success will be an improvement in the performance rating we are assigned by the Information Commissioner.

We will also enhance our capacity to deposit all revenue streams within the 24-hour standard, and we will continue our work in implementing the CCRA's *Sustainable Development Strategy: 2001 to 2004*, guided by key measurement criteria relating to paper, energy and emission reductions.

Of critical importance to both the successful completion of the CCRA's change agenda and improving the efficiency and effectiveness of our day-to-day business operations is the continued implementation of the CCRA's IT Strategy Framework. In the coming three years, we will focus on the following four key IT initiatives and projects:

- Service Availability and Improvement – to bring our physical data centres and hardware/software in line with continuous service availability (every day and all day).
- Data Centre Recoverability – to deliver improved capabilities to recover data centres and core services in the event of a major disaster.
- Electronic Commerce Infrastructure – to support and keep pace with the growth in e-business, as described in the Innovation section of this document.
- Business Intelligence/Decision Support – to deliver a common corporate framework for the management and storage of high-quality data central to the effective planning and management of program delivery.

As Exhibit I illustrates, the success criteria established to deliver the anticipated results for this business line reflect a strong commitment to continuous improvement. We will continue to refine the success criteria to add clarity and precision. Meeting these criteria will contribute to a secure basis for the further implementation of modern and innovative management approaches.



Exhibit I – Corporate Management and Direction

Managing the Compliance Continuum

Expected outcome - Performance of our business services and operations is maximized through modern and innovative management approaches

Anticipated Results

Confidentiality of client information is protected

Canadians' desire for transparency in public administration is addressed

Sound financial and treasury management

Operational excellence and solutions leadership in information technology

Success Criteria

- Establish benchmark for systems security

- Sustained performance between B and C grades (using Information Commissioner's scale)
- Development and implementation of modernized IT infrastructure to support ATIP Program

- Improved financial management controls and systems responsive to internal and external stakeholder needs
- Meet standard for 24-hour deposit; establish standard for customs duties
- Full implementation of Sustainable Development Strategy

- Continuous availability of Customs systems infrastructure at Headquarters and at key border sites by 2003-2004
- Data Centre recoverability infrastructure components and response procedures in place for customs distributed applications by 2002 and for all other essential services by 2005
- Implementation of a single common e-commerce infrastructure, to deliver all critical e-commerce services by 2004

Conclusion

In the Compliance chapter of this plan, we describe the body of work we will pursue in relation to our core operations, including criteria we have set to help measure our performance. This relates to our aim of having **Canadians comply with tax, trade, and border legislation and regulations, thereby contributing to the economic and social well being of Canadians.**

The chapter, Innovation, speaks to our change agenda and the program of innovation we are following to improve the service we deliver to Canadians. Here, we are guided by our four change objectives: **1) transformation of our core business; 2) human resources reform and renewal; 3) administrative reform and renewal; and 4) transparent management for results.** These link to our aim of positioning the CCRA as a leading-edge service organization.

There is a strong link between the projects and initiatives that make up our innovation agenda and the ongoing day-to-day operations of the CCRA. As the projects unfold, their results influence and are integrated into the core operations of the organization. In this way, the CCRA is able to leverage the return on our innovation investment to ensure high levels of overall compliance across our business lines.

It is our belief that this approach, identifying strategic change through innovative projects and initiatives and integrating the results from those efforts into our core operations, will help establish the CCRA as an organization that is striving for continuous learning and improvement.



the Commissioner



The creation of the CCRA brought a new sense of optimism and energy into our organization. We have worked hard over the past two years to sustain this momentum, and we will carry it forward into our third full year of operations. This business plan will help ensure that we stay on course by building on past accomplishments and fine-tuning the change agenda set out in our previous plan.

Our four objectives for change, now well established, are guiding our efforts across the organization in an atmosphere of positive transformation. Enhancements to the services we deliver to Canadians are continuing quickly, enabled by improvements in our human resources and administration regimes. Clearer targets for performance are being established, and our ability to report on our results continues to be developed. We are progressing toward new levels of accountability with a firm undertaking to be open and transparent about our performance. With this undertaking comes a stronger capacity to be clear about problems that inevitably arise and to be accountable for the actions we take to resolve difficulties.

The people at the CCRA can take pride in the progress made during these rapidly changing times. Through our efforts at building a state-of-the-art human resources regime, we have chosen a course that not only embraces change but also recognizes the inherent adaptability of people in responding to it. The CCRA's new Management Group will continue to play an important part in our commitment to creating a truly people-centred agency with a culture of learning and innovation. In creating such an environment, we can and will respond to future challenges with confidence and with respect for the clients we serve.

In the end, it is my firm belief that it is the people of the CCRA who bring life to the vision depicted in our plan. Through their proven commitment, and their capacity to learn and adapt, we will continue purposefully along the path we set out when we became an agency.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'R. Wright'.

Rob Wright

Board of Management

The Board of Management, consisting of 15 members, including the Chair and the Commissioner, constitutes a new and innovative approach to governance resulting from the creation of the CCRA. The Board guides us in our effort to provide better service to Canadians by overseeing business planning as well as policies that govern agency resources, services, property, personnel, and contracts.

Michael L. Turcotte

Chair, Board of Management
Corporate Director
Montréal, Quebec

W. Grant Hinchey

Chairman and CFO
Nor-Dat Computer Services Ltd.
Yellowknife, Northwest Territories

Camille Belliveau

Senior Consultant (self-employed)
Shediac, New Brunswick

Linda Yvonne Ivany

Director of Finance, Atlantic Region
KPMG LLP (retired)
Halifax, Nova Scotia

Esmail Bharwani

Senior Business and Tax Consultant
Calgary, Alberta

James L. MacPhee

Managing Partner
MacPhee & MacAulay Chartered Accountants
Montague, Prince Edward Island

L. Bernice Buckle

Small Business Owner/Operator (retired)
Corner Brook, Newfoundland

Susan I. Paish

Managing Partner
Faskin Martineau DuMoulin
Vancouver, British Columbia

Delmore C.W. Crewson

Vice Chair, Deloitte & Touche Canada
Deloitte & Touche LLP
Winnipeg, Manitoba

John Penner

School Principal (retired)
Swift Current, Saskatchewan

Peter P. Dhillon

Vice-President and CEO
Richberry Farms Ltd.
Richmond, British Columbia

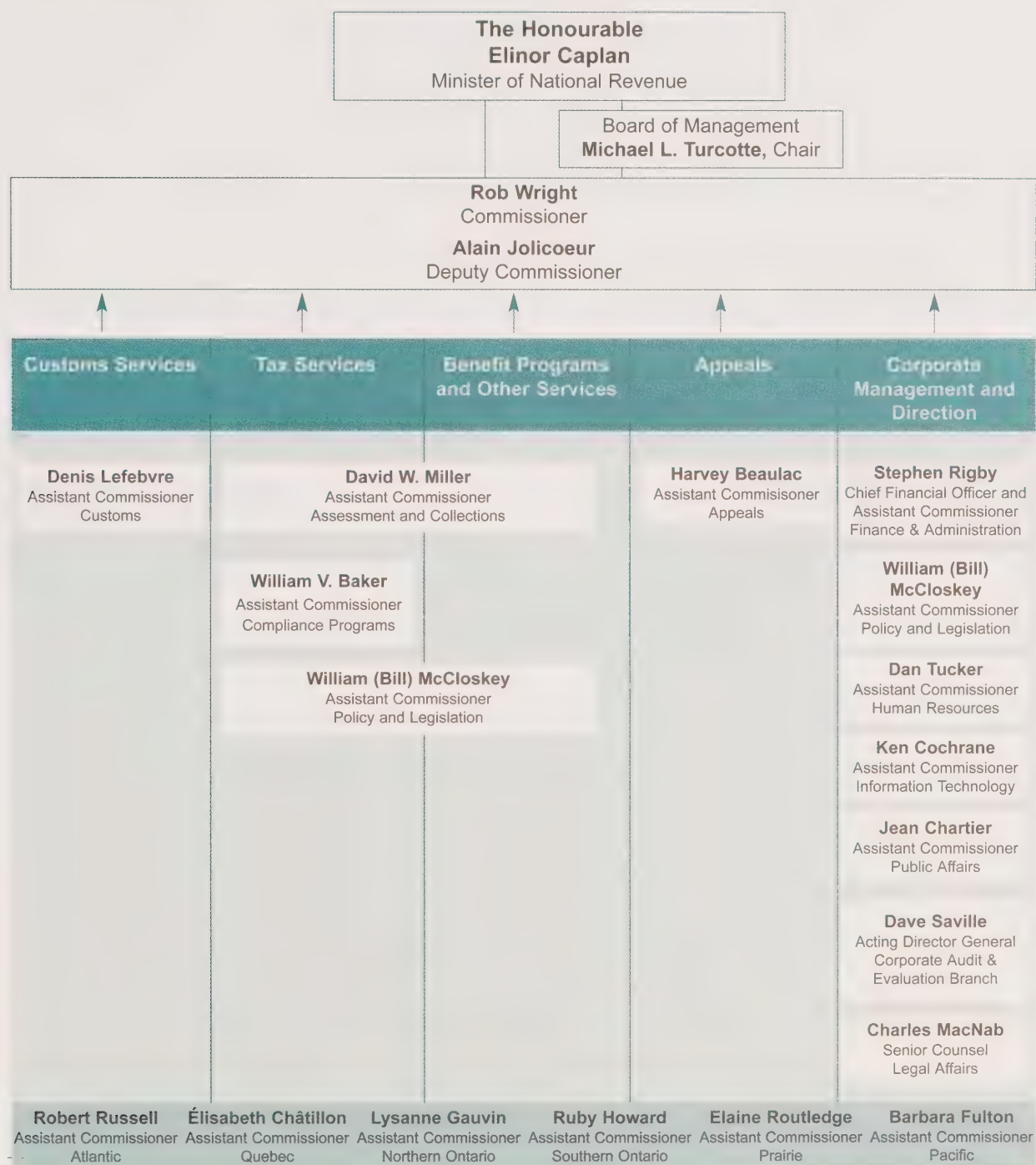
Stephen E. Rudin

Executive Director
Alzheimer Society of Canada
Toronto, Ontario

Rob Wright

Commissioner
Canada Customs and Revenue Agency

Organizational Structure



Note: The Assistant Commissioners, Director General, and Senior Counsel report to the Commissioner.

Supplement

Detailed Financial Information

Supplement

Detailed Financial Information

Table of Contents

CCRA Financial Overview	51
Overview of planned spending for 2002-2003 to 2004-2005	
Sources and Planned Applications of Funds	53
Financial tables summarizing CCRA's sources of funds, expenditures, and business line spending	
Investment Plan	62
CCRA's Investment Plan objectives and summary	
Asset Management Plan	69
Outline of requirements for renewal and replacement of assets	

CCRA Financial Overview

The Canada Customs and Revenue Agency (CCRA) plays an essential role in contributing to the social and economic well-being of Canadians. No other public organization touches the lives of more Canadians on a daily basis than we do. Ours is a diverse and complex organization. We have an annual budget that exceeds \$3 billion, and a workforce that represents more than a quarter of the public service.

In 2000-2001, we collected close to \$300 billion in taxes. We processed more than 23 million individual and trust returns, and over 1 million corporate returns. We delivered over \$10 billion in benefit and credit payments to Canadian households. In terms of customs services, we served over 111 million travellers and processed more than 10 million commercial releases.

Indeed, managing a comprehensive set of programs in an organization as large as the CCRA is a significant responsibility and undertaking. Our success and performance depends in large part on securing an adequate resource base and managing these resources effectively.

The following is summary of our operating budget, detailing our planned spending for the 2002-2003 to 2004-2005 planning period.

Agency Planned Spending Summary

(Thousands of dollars)	Forecast 2001-2002	Planned 2002-2003	Planned 2003-2004	Planned 2004-2005
Operating Budget	2,477,790	2,526,530	2,518,074	2,565,483
Carry Forward from 2000-2001 to 2001-2002	175,796			
Investment Plan	110,000	112,700	110,000	110,000
Asset Management Plan:				
Other Operating	139,523	137,186	137,186	137,186
Major Capital Budget	27,236	23,349	23,349	23,349
Grants and Contributions	240,028	248,326	255,326	263,326
Employee Benefit Plans	455,695	431,668	436,752	448,651
Respendable Revenue	26,872	24,888	24,711	24,790
Revenues Credited to the Vote	(142,045)	(140,889)	(140,889)	(140,889)
Total Planned Spending	3,510,895	3,363,758	3,364,509	3,431,896
Total Planned FTE	47,701	47,551	47,498	48,028

Resource Developments

In the spring of 2001, in response to Resource and Management Review recommendations, the CCRA secured additional resources to: relieve specific operational workload pressures, better manage revenue collection workloads, and increase audit coverage rates needed to protect the tax base. As well, in the 2001 Budget Plan, the CCRA received supplementary funding, in the amount of \$328 million over the next five years, to finance a series of initiatives to enhance border security in the wake of the September 11 terrorist attacks.

The additional funding has significantly strengthened the CCRA's resource foundation, and has enabled us to manage current programs and workload volumes. The challenge for the CCRA over the planning period will be to operate within this resource base, given further anticipated increases in tax and benefits workload volumes. We plan to deal with these pressures through strategic cost management and productivity improvement measures.

The accompanying pages provide detailed financial information in support of the CCRA's *Summary of the Corporate Business Plan 2002-2003 to 2004-2005*, including planned spending, funding sources, and overviews of our Investment Plan and Asset Management Plan.

Sources and Planned Applications of Funds

1. CCRA's Financial Spending Profile

(\$millions)	Forecast 2001-2002	Planned 2002-2003	Planned 2003-2004	Planned 2004-2005
Customs Services	464.5	592.1	533.2	527.6
Tax Services	1637.4	1889.1	1922.7	1955.9
Benefit Programs and Other Services	174.9	195.9	203.1	211.4
Appeals	74.3	88.6	90.6	92.1
Corporate Management and Direction	632.1	739.0	755.8	785.8
Budgetary Main Estimates (gross)	2,983.2	3,504.7	3,505.4	3,572.8
Less: Revenues Credited to the Vote	142.0	140.9	140.9	140.9
Total Main Estimates	2,841.2	3,363.8	3,364.5	3,431.9
Adjustments ¹	669.7	62.4	54.8	52.8
Less: Non-Respendable Revenue	163.3	163.3	166.1	168.9
Respendable Revenue - Pursuant to CCRA Act	26.9	24.9	24.7	24.8
Plus: Cost of Services Received Without Charge	455.1	446.0	447.8	452.2
Net Cost of Program	3,775.8	3,684.0	3,676.3	3,743.2
Full Time Equivalents²	43,285	47,551	47,498	48,028

¹ 2001-2002 Adjustments include a Carry Forward from 2000-2001, \$184.2M which was appropriated in 2000-2001 and will be spent in 2001-2002.

² FTEs correspond to the Main Estimates prior to adjustments.

2. Agency Summary – Part II of the Main Estimates

Vote	(\$thousands)	2002-2003 Main Estimates	2001-2002 Main Estimates
Canada Customs and Revenue Agency			
1	Operating Expenditures	2,635,462	2,188,113
5	Capital Expenditures	23,349	13,727
10	Contributions	110,326	110,326
(S)	Minister of National Revenue – Salary and Motor Car Allowance	65	52
(S)	Spending of Revenues Received Through the Conduct of its Operations Pursuant to Section 60 of the <i>Canada Customs and Revenue Agency Act</i>	24,888	29,664
(S)	Contributions to Employee Benefit Plans	431,668	374,347
(S)	Children's Special Allowance Payments	138,000	125,000
Total Agency		3,363,758	2,841,229

3. Agency Summary – Standard Object of Expenditure

(\$thousands)	Forecast 2001-2002 ¹	Planned 2002-2003 ²	Planned 2003-2004 ²	Planned 2004-2005 ²
Personnel				
Salaries and Wages	2,278,527	2,158,405	2,183,820	2,243,321
Contributions to Employee Benefit Plan	455,695	431,668	436,752	448,651
Sub Totals:	2,734,222	2,590,073	2,620,572	2,691,972
Goods and Services				
Transportation and Communications	190,724	175,077	176,727	173,989
Information	5,346	4,893	4,940	4,862
Professional and Special Services	163,155	160,409	161,801	159,491
Rentals	12,394	13,287	13,395	13,216
Purchased, Repair and Maintenance	88,515	82,980	83,757	82,468
Utilities, Materials and Supplies	72,344	65,463	66,071	64,927
Other Subsidies and Payments	2,555	2,339	2,361	2,325
Acquisition of Machinery and Equipment	116,421	138,451	97,099	92,860
Sub Totals:	651,454	642,899	606,151	594,138
Capital				
Acquisition of Land, Building and Works	27,236	23,349	23,349	23,349
Transfer Payments				
Grants (Statutory Payments)	127,000	138,000	145,000	153,000
Contributions	113,028	110,326	110,326	110,326
Sub Totals:	240,028	248,326	255,326	263,326
Gross Budgetary Expenditures	3,652,940	3,504,647	3,505,398	3,572,785
Less: Revenues Credited to the Vote	142,045	140,889	140,889	140,889
Net Budgetary Expenditures	3,510,895	3,363,758	3,364,509	3,431,896

¹ 2001-2002 Forecast as at October 2001, including additional resources for Public Security and Anti-Terrorism initiatives.

² 2002-2003 and onwards reflect the approved Reference Levels (2002-2003 Annual Reference Level Update) including Public Security and Anti-Terrorism initiatives announced in the December 10, 2001, federal budget.

4. Business Line Planned Spending

4.1 Customs Services

(\$thousands)	Forecast 2001-2002	Planned 2002-2003	Planned 2003-2004	Planned 2004-2005
Customs Services				
Sub-Business Lines				
Customs Branch (incl. Public Security & Anti-Terrorism)	553,480	561,361	502,646	497,124
Major Capital	27,236	23,349	23,349	23,349
IT - Customs	12,999	5,746	5,693	5,692
Other/Revenues Credited to the Vote	1,592	1,661	1,549	1,447
Total Planned Spending	595,307	592,117*	533,237	527,612
Total Planned FTE	8,292	8,398	8,174	8,075

* The planned Spending for fiscal 2002-2003 includes funding found in Budget Plan 2001 for Public Security and Anti-Terrorism initiatives.

4.2 Tax Services

(\$thousands)	Forecast 2001-2002	Planned 2002-2003	Planned 2003-2004	Planned 2004-2005
Tax Services				
Sub-Business Lines				
Assessment & Collections Branch	843,701	798,340	806,089	820,354
Policy & Legislation Branch	70,963	66,034	64,340	64,168
Contributions to Quebec for Joint Administration of Sales Taxes	113,028	110,326	110,326	110,326
Compliance Programs Branch	685,670	703,202	733,422	751,018
IT - Tax Services	52,245	38,462	37,941	37,936
Publishing	101,480	98,786	98,948	99,196
Other/Revenues Credited to the Vote	(48,007)	(29,068)	(31,329)	(30,090)
Total Planned Spending	1,819,080	1,786,082	1,819,737	1,852,908
Total Planned FTE	29,343	29,026	29,640	30,182

4.3 Benefit Programs and Other Services

(\$thousands)	Forecast 2001-2002	Planned 2002-2003	Planned 2003-2004	Planned 2004-2005
Benefit Programs and Other Services				
Sub-Business Lines				
Assessment & Collections Branch				
Benefit Programs	44,857	43,882	44,241	44,564
Relief for Heating Expense	62,552			
Children's Special Allowance	127,000	138,000	145,000	153,000
IT - Benefit Programs	14,471	12,674	12,520	12,519
Other/Revenues Credited to the Vote	2,733	932	894	894
Total Planned Spending	251,613	195,488	202,655	210,977
Total Planned FTE	1,020	1,036	1,042	1,049

4.4 Appeals

(\$thousands)	Forecast 2001-2002	Planned 2002-2003	Planned 2003-2004	Planned 2004-2005
Appeals				
Sub-Business Lines				
Appeals Branch	87,031	88,419	90,412	91,919
Other/Revenues Credited to the Vote	(5,617)	(8,211)	(8,211)	(8,211)
Total Planned Spending	81,414	80,208	82,201	83,708
Total Planned FTE	1,233	1,291	1,328	1,354

4.5 Corporate Management and Direction

(\$thousands)	Forecast 2001-2002	Planned 2002-2003	Planned 2003-2004	Planned 2004-2005
Corporate Management and Direction				
Sub-Business Lines				
Executive Offices	5,200	5,170	5,170	5,170
Finance and Administration Branch	303,412	288,924	281,412	283,014
Human Resources Branch	145,785	137,164	136,567	136,337
Information Technology Branch	248,479	225,483	222,577	225,738
Other/Revenues Credited to the Vote	60,605	53,122	80,953	106,432
Total Planned Spending	763,481	709,863	726,679	756,691
Total Planned FTE	7,813	7,800	7,314	7,368

5. Summary of Major Capital Spending by Business Line

(\$thousands)	Forecast 2001-2002	Planned 2002-2003	Planned 2003-2004	Planned 2004-2005
Customs Services				
Construction Projects	22,343	17,694	18,091	18,649
Health and Safety Projects	1,647	1,945	1,945	1,645
Other Projects	3,246	3,710	3,313	3,055
Total	27,236	23,349	23,349	23,349

6. Details of Major Capital Project Spending

(\$thousands)	Current Estimated Total Cost	Forecast Expenditures to March 31, 2002 ¹	Planned Expenditures 2002-2003	Planned Expenditures 2003-2004	Planned Expenditures 2004-2005	Future Years' Requirements ²
Customs Services						
Construction Projects:						
Andover, N.B.	5,761	471	1,075	4,215		
Armstrong, Quebec	7,076	282	2,000	4,794		
Clarenceville, Quebec	750	25	725			
Rigaud, Quebec	440	440				
Stanstead Route 55, Quebec	5,012	920	1,685	2,407		
Emerson East Lynn, Man.	500	50	450			
Emerson West Lynn, Man.	12,658	12,658				
Coutts, Alberta	16,596	15,076	1,520			
Coutts Animal Inspection, Alberta	1,600	1,600				
Aldergrove, B.C.	9,935		2,260	1,233	6,442	
Douglas, B.C.	15,215	2,939	1,200	4,442	6,634	
Kingsgate, B.C.	7,433		860	1,000	5,573	
Nelway, BC	852	852				
Osoyoos, B.C.	17,030	11,111	5,919			
Little Gold Creek, Y.T.	1,820	1,820				
Design Templates	300	300				
Sub totals:	102,978	48,544	17,694	18,091	18,649	—
Health and Safety Projects	20,656	11,392	1,945	1,945	1,645	3,729
Other Projects	38,358	7,602	3,710	3,313	3,055	20,678
Total Spending Planned for Major Capital Projects	161,992	67,538	23,349	23,349	23,349	24,407

¹ Total spending (all years) to March 31, 2002.

² Plan currently being developed.

7. Summary of Transfer Payments

(\$thousands)	Forecast 2001-2002	Planned 2002-2003	Planned 2003-2004	Planned 2004-2005
Grants				
Benefit Programs and Other Services				
Children's Special Allowance Payments	127,000	138,000	145,000	153,000
Contributions				
Tax Services				
Contributions to the Province of Quebec in Respect of the Joint Administration				
Costs of Federal and Provincial Sales Taxes	113,028	110,326	110,326	110,326
Total Transfer Payments	240,028	248,326	255,326	263,326

8. Total Respendable and Non-respendable Revenue

(\$thousands)	Forecast Revenue 2001-2002	Planned Revenue 2002-2003	Planned Revenue 2003-2004	Planned Revenue 2004-2005
Respendable Revenue - Revenues Credited to the Vote				
Canada Pension Plan	61,472	63,676	63,676	63,676
Employment Insurance	80,573	77,213	77,213	77,213
Sub totals:	142,045	140,889	140,889	140,889
Respendable Revenue - Pursuant to the CCRA Act	26,872	24,888	24,711	24,790
Total Respendable Revenue	168,917	165,777	165,600	165,679
Non-respendable Revenue	163,328	163,328	166,083	168,878
Total Respendable and Non-respendable Revenue	332,245	329,105	331,683	334,557

9. Respendable Revenue – Pursuant to the *CCRA Act*

(\$thousands)	Forecast Revenue 2001-2002	Planned Revenue 2002-2003	Planned Revenue 2003-2004	Planned Revenue 2004-2005
Refunds of previous years expenditures	1,066	992	922	852
Sales of goods and services				
Rights and privileges				
Brokers licence fees	388	380	370	368
Customs warehouse fees	1,000	1,000	900	800
Other	100	100	100	100
Services of a regulatory nature				
Ruling fees	1,900	2,000	2,100	2,200
Other	702	705	705	705
Services of a non-regulatory nature				
Administration of provincial programs	23,807	19,088	19,035	19,237
Special services fees	1,846	1,846	1,846	1,846
Others	986	873	873	873
Other fees and charges	75	75	75	75
	31,870	27,059	26,926	27,056
Less: Amounts Recovered on behalf of OGDs	4,998	2,171	2,215	2,266
Total Respendable Revenue Pursuant to the <i>CCRA Act</i>	26,872	24,888	24,711	24,790

10. Non-respendable Revenue

(\$thousands)	Forecast Revenue 2001-2002	Planned Revenue 2002-2003	Planned Revenue 2003-2004	Planned Revenue 2004-2005
Refunds of previous years' expenditures				
Adjustments to prior year's payables	1,800	1,650	1,300	950
Sales of goods and services				
Rights and privileges				
Duty free shops ¹	1,400			
Public building and property rental				
Lease and use of public property	634	641	649	656
Services of a regulatory nature				
Other	16	16	16	16
Sales of goods and information products				
Sale of unclaimed goods, seals, etc.	70	70	70	70
Other fees and charges	61	61	61	61
Proceeds from the disposal of surplus Crown assets	400	400	400	400
Interest and penalties earned on revenues				
Penalties - GST	88,956	90,290	91,645	93,019
Penalties - Other	4,354	4,419	4,485	4,553
Interest - GST	71,348	72,418	73,504	74,607
Interest - Other	11,721	11,897	12,075	12,256
Interest paid on tax refunds - GST	(41,948)	(42,577)	(43,216)	(43,864)
Interest paid on tax refunds - Other	(38,634)	(39,214)	(39,802)	(40,399)
Interest on non-tax revenue - Other	12	12	12	12
Other non-tax revenues				
Revenues from fines				
Fine and forfeitures	15,155	15,383	15,613	15,848
Port seizures	11,377	11,548	11,721	11,897
Investigation services seizures	803	815	827	840
Miscellaneous				
Recovery of employee benefits	30,667	30,286	31,431	32,585
Other	5,136	5,213	5,292	5,371
Total Non-respendable Revenue	163,328	163,328	166,083	168,878

¹ Reflects revenues for first quarter only, as program cancelled effective July 1, 2001

11. Net Cost of Program for the Estimates Year

(\$millions)	Total
Main Estimates	3,363.8
Adjustments	62.4
Total Main Estimates	3,426.2
Plus: Services Received Without Charge	
• Accommodation provided by Public Works and Government Services Canada (PWGSC) ¹	220.0
• Employer's Share of Employee Benefit Costs and Insurance Premiums Provided by Treasury Board Secretariat	161.9
• Legal Services provided by Justice Canada	57.9
• Audit Services by the Office of the Auditor General	3.3
• Workers' Compensation Benefits coverage provided by Human Resources Development Canada	2.9
Total Services Received Without Charge	446.0
Less: Respendable Revenue ²	24.9
Less: Non-respendable Revenue	163.3
2002-2003 Net Program Cost	3,684.0

¹ The responsibility for accommodation will be transferred to the CCRA from PWGSC. The resources associated with the transfer are currently under negotiation.

² Includes Respendable Revenue - Pursuant to the *CCRA Act*.

Investment Plan

The CCRA has implemented a rolling three-year Investment Plan, which is reviewed and updated annually, with a funding base set at \$110 million per year. Strategic investments, including externally-driven and agency-driven initiatives, are planned and managed in the context of this plan. Each of the investment projects identified in the following table contributes to the advancement of the CCRA's four change objectives: 1) business transformation; 2) human resources reform and renewal; 3) administrative reform and renewal; and 4) transparent management for results. Our objective is to make investments that are sustainable and adaptable to the continuously evolving environment in which we operate.

The investment projects identified in the table opposite involve:

- replacing ageing business systems where periodic upgrades are no longer a viable alternative;
- enhancing government partnerships, getting government on line, and using new service options;
- improving our ability to monitor and manage our resources effectively;
- enhancing our ability to manage risk and increasing our ability to ensure client compliance;
- improving handling capability to meet increases in workload complexity and volume; and
- meeting changes in client service expectations due to economic, social, and technological change.

The figures displayed in the table include project development costs funded largely from the Investment Plan fund. Costs may not include funding from other sources, for example business line base resources.

Investment Plan Summary

Project (\$ millions)	Forecasted expenditures to date	2002- 2003	2003- 2004	2004- 2005	Future Spending	Total Estimated Cost	Project Description
NEW PROJECTS SINCE LAST PLAN							
Customs Services							
G11 Replacement		1.2	1.6	1.6		4.4	To replace Customs current G11 system, which collects information on volumes relating to the core activities at each Customs office, to ensure better data integrity and assist management with resource planning.
Corporate Management & Direction							
E-Comm Infrastructure	1.8	3.2				5.0	To acquire a new E-Business Computing Infrastructure to enable the migration of current electronic commerce services from their current respective platforms and to enable the future growth of E-Business initiatives to meet the CCRA's growing requirements for new electronic services and applications.
Business Intelligence BI/DS		3.8				3.8	To allow for replacement of existing "stove-pipe" information systems with an integrated agency-wide "data warehouse." This will be a platform for specific applications that will provide performance information to senior management.
FIS Development Phase 2	12.6	7.7				20.3	The Phase 2 initiatives will enhance the Revenue Ledger System and processes to support accrual accounting, control, reconciliation and internal and external reporting requirements related to the Treasury Board's Financial Information Strategy.
Total New Projects	14.4	15.9	1.6	1.6		33.5	

Investment Plan Summary (cont'd)

Project	Forecasted expenditures to date	2002-2003	2003-2004	2004-2005	Future Spending	Total Estimated Cost	Project Description
EXISTING PROJECTS							
Customs Services							
Customs Action Plan ¹	83.6	25.6	14.8	14.8		138.8	Strengthen the security of our borders, streamline the movement of low-risk, legitimate goods and people, and help make Canadian businesses more competitive. Expand the CANPASS programs, which expedite processing of pre-approved travellers at the border, to large land border crossings and airports.
Cash Flow as per CBP 2001	83.6	25.6	14.8	14.8		138.8	No change.
Tax Services							
Other Levies System (OLS)	23.9	17.0	4.8	0.5		46.2	Enhancements to the current excise tax systems to enable the CCRA to provide improved service to the client and gain effectiveness associated with program delivery provided on a functional basis.
Cash Flow as per CBP 2001	19.6	18.2	4.5			42.3	Changes of funding within the different years was due to a reprofiling of the project.
Call Centre Enhancements		0.9	1.9	1.6	1.2	5.6	To ensure continuous process improvements in our already established Collection Call Centre and to implement an Interactive Voice Response system, a Computer Telephony Integrated Front End, an Electronic Quality Listening and Monitoring Program, and Payments of Debts by Telephone and on the Internet.
Cash Flow as per CBP 2001	1.3	1.9	2.2	2.8		8.2	Changes of funding within the different years was due to the project being rescoped and work being pushed to future years.
Integrated Revenue Collections	1.0	2.3	1.1			4.4	To manage, follow-up, and assign workloads of individual and business Revenue Collections cases at the Client level to satisfy Revenue Collections' business and operational goals and objectives.
Cash Flow as per CBP 2001	1.1	1.9	0.5			3.5	Changes of funding within the different years was due to more accurate estimates.

¹ The additional resources approved in 2001 Budget Plan to enhance border security are not reflected in the Investment Plan.

Investment Plan Summary (cont'd)

Project	Forecasted expenditures to date	2002-2003	2003-2004	2004-2005	Future Spending	Total Estimated Cost	Project Description
T1 Income Tax Returns Matching Redesign	1.9	1.0	0.5			3.4	To improve the matching process by making the most effective use of information slip data provided by third parties, to ensure that clients correctly report income from a variety of sources.
Cash Flow as per CBP 2001	1.7	0.8	1.4			3.9	Changes of funding within the different years was due to more accurate estimates and reprofiling the work.
T3 Tax Returns Automation	1.6	0.9				2.5	To develop a fully automated system that will accept the electronic filing of T3 returns, which will reduce processing costs, reduce the number of redundant tasks currently performed in the manual processing of T3s, and improve compliance.
Cash Flow as per CBP 2001	1.9	0.8	1.2			3.9	Changes of funding within the different years was due to more accurate estimates of costs and work involved.
Appeals							
Fairness Registry Business Requirements Analysis	0.6	0.9	1.0			2.5	To enhance the system to register, manage, and report on requests from Canadians for discretionary cancellations or waivers of late-filing, penalties, and interest. The enhancements will also allow CCRA to report annually to Parliament on the cancellations.
Cash Flow as per	1.5	1.5				3.0	Changes of funding within the different years was due to more accurate estimates and reprofiling the work.
Corporate Management and Direction							
Service Availability	9.0	6.7	5.6			21.3	To develop 7-day by 24-hour service provision of the mainframe computing infrastructure. Service Availability improvements will result in modifications to the physical infrastructure, the technology infrastructure, and the associated processes and procedures.
Cash Flow as per CBP 2001	10.1	7.9	8.7	3.0		29.7	Changes of funding within the different years was due to more accurate analysis and estimates and removal of their ongoing costs.

Investment Plan Summary (cont'd)

Project	Forecasted expenditures to date	2002-2003	2003-2004	2004-2005	Future Spending	Total Estimated Cost	Project Description
Data Centre Recoverability	4.7	3.9	3.9	3.9		16.4	To develop and implement recovery capabilities of essential CCRA systems in the event of catastrophic loss of either Data Centre Heron (DCH) or Data Centre St. Laurent (DCSL), to ensure delivery of essential services to Canadians.
Cash Flow as per CBP 2001	4.8	4.0	4.0	4.0		16.8	Changes of funding within the different years was due to more accurate estimates.
Agency Classification System	2.0	2.1	4.8			8.9	Preparedness to implement the Agency Classification System through significant classification conversion effort and the strict alignment of on-line pay changes.
Cash Flow as per CBP 2001	2.6	4.1	5.7			12.4	Changes of funding within the different years was due to more accurate estimates.
HR Resourcing	3.1	2.2	0.8			6.1	The implementation of state-of-the-art technology to position the CCRA to compete in the global workforce market through employee self-service and Human Resource Management.
Cash Flow as per CBP 2001	3.3	2.0	0.8			6.1	No change.
Corporate Administration System Stabilization	18.3	2.5				20.8	To complete activities to stabilize CAS including eliminating non-essential use of on-line pay, reducing batch processing errors, implementing all current Legal Change Patches, resolving data integrity issues, and updating system/training documentation.
Cash Flow as per CBP 2001	20.8					20.8	No change in total funding required; however, some work was reprofiled to future years.
Corporate Administration System Upgrade	3.9	1.2				5.1	To upgrade the SAP product to 4.6 to be ready to enable processes identified as key administrative reform and renewal objectives.
Cash Flow as per CBP 2001		4.8				4.8	Change due to an increase in costs and work being reprofiled over two years.

Investment Plan Summary (cont'd)

Project	Forecasted expenditures to date	2002-2003	2003-2004	2004-2005	Future Spending	Total Estimated Cost	Project Description
Administrative Reform and Renewal	4.6	14.4	2.5	0.4		21.9	The CCRA wants to have in place the most effective systems and processes tailored to meet its needs. The focus of this initiative is to enhance service delivery through the strengthening of our Management Framework, while introducing administrative integration, flexibility, and efficiencies.
Cash Flow as per CBP 2001	2.0					2.0	Increase in total costs because costs in 2001 were for analysis phase only.
Activity Based Costing	0.5	0.5				1.0	The CCRA has undertaken a feasibility study to assess the viability of adopting Activity-Based Costing/Management methodology to improve its strategic management and meet its cost information needs. There will be future requirements if the assessment phase indicates this to be viable and valuable.
Cash Flow as per CBP 2001	1.0					1.0	No change in total funding required; however, the work was reprofiled to future years.
Balanced Scorecard	6.1	6.8	5.1	2.3		20.3	Implement a new corporate performance measurement framework to satisfy reporting requirements and to move the CCRA toward a strategically operating entity able to quickly adjust to changing partner needs and environmental impacts.
Cash Flow as per CBP 2001	5.9	6.8	5.1	3.4		21.2	Reduction and total costs due to more accurate estimates.
Total Existing Projects	165.0	88.7	46.8	23.5	1.2	325.2	

Investment Plan Summary (cont'd)

Project	Forecasted expenditures to date	2002-2003	2003-2004	2004-2005	Future Spending	Total Estimated Cost	Project Description
COMPLETED PROJECTS SINCE LAST PLAN							
Tax Services							
Government On-Line Phase 1	18.4	tbd	tbd	tbd		18.4	The CCRA identified a number of initiatives to help accelerate the current processes towards its Government On-Line agenda. The CCRA is in a
unique							position to allow Canada to become a model user of information technology and the Internet. Some of the Phase I GOL initiatives include T4 NETFILE, Payroll TELEFILE, Registrations-Partners, GST/HST NETFILE, Self Serve Options, Access to Accounts and Change of Address and other Identification Changes on the Net. Future year funding for some of these initiatives is subject to Treasury Board approval. A business case for GOL Phase 2 has been submitted to Treasury Board for key initiatives for services such as Charities, Business Registration, Child and Family Benefits, and Payroll and Source Deductions.
Cash Flow as per CBP 2001	22.1					22.1	Changes of funding due to more accurate estimates.
Total funding committed	197.8	104.6	48.4	25.1	1.2	377.1	
Project Funding to be assigned	5.4	8.1	61.6	84.9	108.8	268.3	
Total Investment Fund	203.2	112.7	110.0	110.0	110.0	645.9	
CANCELLED PROJECT SINCE LAST PLAN							
Customs Services							
PALS License Plate Readers							Cancelled due to Windsor's Ambassador Bridge lanes not being widened, therefore readers were not required.

Asset Management Plan

Our Asset Management Plan outlines the renewal and replacement requirements for vehicles, laboratory and contraband detection equipment, information technology hardware, communications systems and equipment, and real property holdings. The objective is to maintain a strong, modern, and adaptable infrastructure that will support current operations and future program delivery. The following table identifies the cost of renewing and replacing these assets over the planning period.

Summary of Asset Management Plan

Asset Management (in \$ thousands)	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006
Vehicles and Equipment					
Vehicles	2,666	1,791	1,791	1,791	1,791
Contraband detection	1,662	1,670	1,670	1,670	1,670
Laboratory	392	395	395	395	395
Servers, Mainframe & Annual Software					
Renewal and Maintenance	69,276	69,311	69,311	69,311	69,311
Desktop and Laptops	38,276	38,311	38,311	38,311	38,311
Other Replacement Funding	2,775	2,781	2,781	2,781	2,781
Total for Vehicles and Equipment	115,047	114,259	114,259	114,259	114,259
Real Property					
Major Capital	27,236	23,349	23,349	23,349	23,349
Other Operating	24,476	22,927	22,927	22,927	22,927
Total for Real Property	51,712	46,276	46,276	46,276	46,276
Total Asset Replacement Funding	166,759	160,535	160,535	160,535	160,535

To sustain assets that are integral to program delivery, we are guided by the following objectives:

- eliminating “rust-out”;
- pursuing total cost of ownership for business investments, taking into consideration the full life cycle costs for acquisitions in our Investment Plan, for which ongoing costs are then incorporated into the Asset Management Plan;
- managing assets for maximum effectiveness and efficiency, and, in doing so, continually looking for less expensive but equally effective alternatives; and
- sustaining infrastructure that attracts new partnerships, such as our large capacity computing infrastructure, and our processing centres.

Plan de gestion des biens immobiliers

Notre plan de gestion des biens immobiliers présente les besoins de renouvellement et de remplacement des véhicules, du matériel de laboratoire et de détection de la contrebande, du matériel informatique, des systèmes et de l'équipement de communications ainsi que du portefeuille de biens immobiliers. L'objectif est de maintenir une infrastructure forte, moderne et adaptable, qui appuiera nos activités courantes et la prestation de programmes à venir. Le tableau suivant indique le coût du renouvellement et du remplacement de ces biens pour la période de planification.

Résumé du Plan de gestion des immobilisations

Gestion des immobilisations (en milliers de dollars)					
Véhicules et équipements					
2001-2002	2 666	1 791	1 670	395	
	Véhicules				
	Détection de la contrebande				
	Laboratoire				
	Serveurs, gros ordinateur et logiciels annuels				
	Renouvellement et entretien	69 311	69 311	69 311	69 311
	Ordinateurs de bureau et portatifs	38 276	38 311	38 311	38 311
	Autre financement de remplacement	2 775	2 781	2 781	2 781
Total pour les véhicules et équipements					
2001-2002	115 047	114 259	114 259	114 259	114 259
Biens immobiliers					
	Immobilisations importantes	27 236	23 349	23 349	23 349
	Autre fonctionnement	24 476	22 927	22 927	22 927
Total pour les biens immobiliers					
2001-2002	51 712	46 276	46 276	46 276	46 276
Total des fonds de remplacement des immobilisations					
2001-2002	166 759	160 535	160 535	160 535	160 535

Pour maintenir les biens essentiels à la prestation de nos programmes, nous sommes guidés par les objectifs suivants :

- éliminer les articles détériorés;
- déterminer le coût total de possession pour les investissements d'entreprise en tenant compte, dans notre plan d'investissement, des coûts pour l'ensemble du cycle de vie et en incorporant ensuite les coûts récurrents dans le plan de gestion des biens immobiliers;
- gérer les biens pour une efficacité et une efficience maximales, en recherchant constamment des options moins coûteuses mais tout aussi efficaces;
- maintenir une infrastructure qui favorise les nouveaux partenariats, comme notre importante infrastructure informatique et nos centres de traitement.

Résumé du plan d'investissement (suite)

Project	Forecasted expenditures to date	2002-2003	2003-2004	2004-2005	Future Spending	Total Estimated Cost	Project Description
PROJETS TERMINÉS DEPUIS LE DERNIER PLAN							
Services fiscaux							
Gouvernement en direct – Phase I	18,4	à déterminer	à déterminer	à déterminer		18,4	L'ADRC a désigné certaines initiatives afin d'aider à accélérer les processus courants pour expliquer son programme de Gouvernement en direct. L'ADRC se trouve dans une position unique pour permettre au Canada de devenir un utilisateur modèle de l'informatique et de l'internet. Certaines des initiatives comprennent l'impôtnet T4, l'impôtnet des feuilles de paye, Enregistremnts-Partenaires, l'impôtnet TPS/TVH, options de libre-service, accès aux comptes et changement d'adresse et autres changements d'identification en ligne. De financement pour quelques-unes de ces initiatives pour les années ultérieures doit être approuvé par le Conseil du Trésor. Une analyse de rentabilisation pour le GED Phase II a été présentée au Conseil du Trésor pour des initiatives clés telles les Organismes de bienfaisance, l'inscription des entreprises, les Prestations pour enfants et familles et les Retenues à la source et sur la paye. Les changements apportés au financement sont dus à des prévisions plus précises.
Trésorerie PE 2001	22,1					22,1	
Total des dépenses engagées	197,8	104,6	48,4	25,1	1,2	377,1	
Dépenses de projet à attribuer	5,4	8,1	61,6	84,9	108,8	268,3	
Total du fond d'investissement	203,2	112,7	110,0	110,0	110,0	645,9	
PROJET ANNULÉ DEPUIS LE DERNIER PLAN							
Services douaniers							
SASLIP – Lecteurs de plaques d'immatriculation							Le projet a été annulé parce que les voies du pont Ambassador à Windsor ne seront pas élargies. Les lecteurs de plaques n'étaient plus nécessaires.

Résumé du plan d'investissement (suite)

Project	Forecasted expenditures to date	2002-2003	2003-2004	2004-2005	Future Spending	Total Estimated Cost	Project Description
Comptabilité activités	0,5	0,5				1,0	L'ADRC a entrepris une étude de faisabilité afin d'évaluer la viabilité d'adopter une méthodologie sur la Comptabilité/Gestion par activités pour améliorer sa gestion stratégique et ses besoins de renseignements sur les coûts. Il y aura des exigences futures si la phase d'évaluation indique que ceci est viable et utile.
Trésorerie selon PE 2001	1,0					1,0	Aucun changement au financement total n'est nécessaire, cependant, les activités ont été reportées à des années ultérieures.
Fiche d'évaluation équilibrée	6,1	6,8	5,1	2,3		20,3	Mettre en œuvre un nouveau cadre de mesure du rendement de l'organisation afin de répondre aux exigences d'établissement de rapports et de positionner l'Agence vers une entité opérationnelle stratégique capable de s'ajuster rapidement aux besoins évolutifs des partenaires et aux répercussions sur l'environnement.
Trésorerie selon PE 2001	5,9	6,8	5,1	3,4		21,2	La réduction des coûts totaux est due à des prévisions plus précises.
Total des projets	165,0	88,7	46,8	23,5	1,2	325,2	

Résumé du plan d'investissement (suite)

Project	Forecast expenditures to date	2002 2001	2004 2003	2005 2004	Future Spending Estimated	Total Cost	Project Description
Affectation des ressources - RH	3,1	2,0	0,8			6,1	Mettre en œuvre une technologie d'avant-garde afin de positionner l'Agence pour qu'elle puisse faire concurrence dans le marché de la main-d'œuvre mondial par l'entremise du placement d'employés sans intermédiaire et de la Gestion des ressources humaines. Pas de changement.
Trésorerie selon PE 2001	3,3	2,0	0,8			6,1	
Stabilisation des Systèmes administratifs d'entreprise	18,3	2,5				20,8	Terminer les activités pour stabiliser les SAE, y compris éliminer l'utilisation non essentielle de la paye en direct, réduire les erreurs de traitement par lot, mettre en œuvre les corrections sur la réforme du droit, résoudre les questions d'intégrité des données et mettre à jour la documentation sur les systèmes et la formation. Aucun changement au financement total n'est nécessaire; cependant, certaines activités ont été reportées à des années ultérieures.
Mise à jour des Systèmes administratifs d'entreprise	3,9	1,2				5,1	Mettre à jour le produit SAP à 4,6 pour être prêt à appliquer les processus considérés comme des objectifs clés de la réforme et du renouvellement administratifs. Le changement est dû à une augmentation des coûts et au travail reportés sur deux années.
Trésorerie selon PE 2001		4,8				4,8	
Réforme et renouvellement administratifs	4,6	14,4	2,5	0,4		21,9	L'ADRC veut disposer des systèmes et des processus les plus efficaces et conçus pour répondre à ses besoins. Le but de cette initiative est d'augmenter la prestation de services grâce au renforcement de notre Cadre de gestion tout en instaurant l'intégration, la flexibilité et l'efficacité administrative. Il y a eu une augmentation des coûts totaux parce que les coûts en 2001 étaient pour la phase de l'analyse seulement.
Trésorerie selon PE 2001	2,0					2,0	

Project	Trésoorerie selon PE 2001	
Dépenses prévues à ce jour	1,5	
2002-2003	1,5	
2003-2004		
2004-2005		
Dépenses futures	3,0	
Coût total approx.		Les changements apportés au financement au cours des différentes années étaient dus à des prévisions plus précises et au report de fonds du travail.
Description du projet		

Gestion et orientation organisationnelles

Disponibilité du service	9,0	6,7	5,6	21,3	Elaborer une prestation de services 7 jours sur 7, 24 heures sur 24 de l'infrastructure informatique centrale. Les améliorations de la disponibilité du service vont donner lieu à des modifications à l'infrastructure physique, l'infrastructure technologique et aux processus et procédures connexes.	29,7	Les changements apportés au financement au cours des différentes années étaient dus à une analyse et à la suppression de leurs coûts permanents.	16,4	Elaborer et mettre en œuvre des capacités de recouvrement des systèmes essentiels de l'ADRC en cas de perte catastrophique du Centre de données Heron (CDH) ou du Centre de données St-Laurent (CDSL) afin d'assurer la prestation des services essentiels aux Canadiens.	16,8	Les changements apportés au financement au cours des différentes années étaient dus à des prévisions plus précises.	Recouvrabilité des centres de données	4,7	3,9	3,9	4,0	4,0	4,8	Trésorerie selon PE 2001	Norme de	2,0	2,1	4,8	Se préparer pour la mise en œuvre de la Norme de classification de l'Agence grâce à un effort significatif de repositionnement de la classification et de l'alignement strict sur les modifications de la paye en direct.	8,9	12,4	Les changements apportés au financement au cours des différentes années étaient dus à des prévisions plus précises.	Trésorerie selon	2,6	4,1	5,7	PE 2001	classifi	2,0	2,1	4,8	de l'Agence	2,6	4,1	5,7	Trésorerie selon PE 2001
---------------------------------	-----	-----	-----	------	---	------	--	------	---	------	---	--	-----	-----	-----	-----	-----	-----	--------------------------	-----------------	-----	-----	-----	---	-----	------	---	-------------------------	-----	-----	-----	---------	-----------------	-----	-----	-----	--------------------	-----	-----	-----	--------------------------

Résumé du plan d'investissement (suite)

Project	Recouvrement intégré des recettes	Trésorerie selon PE 2001	Restitution du rapprochement des déclarations de revenus T1	Trésorerie selon PE 2001	Automatisation des déclarations de revenus T3	Trésorerie selon PE 2001	Appels						
Dépenses 2002- 2003 provis a ce jour	1,0	1,1	1,9	1,7	1,6	0,9	1,2	0,8	1,9	0,6	0,9	1,0	Analyse des besoins fonctionnels du registre d'équité
2003- 2004	1,1	0,5	0,5	1,4	0,9	0,8	1,2	0,9	0,8	1,0	0,9	1,0	
2004- 2005													
Dépenses futures													
Coût total approx.	4,4	3,5	3,4	3,9	2,5	3,9	2,5	3,9	2,5	2,5	2,5	2,5	Améliorer le système pour enregistrer, gérer et établir des rapports concernant les demandes des Canadiens pour des annulations facultatives ou des exemptions pour les productions tardives, les pénalités et les intérêts. Les améliorations vont également permettre à l'ADRC de présenter des rapports à chaque année au Parlement sur les annulations.
Description du projet	Gérer, faire un suivi et affecter les charges de travail des dossiers de recouvrements de recettes des particuliers et des entreprises au niveau du client afin de respecter les buts et les objectifs d'affaires et opérationnels du Recouvrement des recettes. Les changements apportés au financement au cours des différentes années étaient dus à des prévisions plus précises.												

Résumé du plan d'investissement (suite)

Project	Dépenses 2002-2003	2003-2004	2004-2005	Dépenses futures	Coût total approx.	Description du projet
PROJETS EXISTANTS						

Services douaniers						
Plan d'action des douanes ¹	83,6	25,6	14,8	14,8	138,8	Renforcer la sécurité à nos frontières faciliter le mouvement des marchandises et des voyageurs légitimes à faible risque et aider les entreprises canadiennes à devenir plus compétitives. Élargir les programmes CANPASS, ce qui accélère le traitement des voyageurs préautorisés à la frontière, aux grands postes frontières et aux aéroports. Pas de changement.

Services fiscaux						
Système des autres prélèvements (SAP)	23,9	17,0	4,8	0,5	46,2	Améliorer les systèmes de taxe d'accise courants pour permettre à l'ADRC de fournir des services améliorés aux clients et d'accroître l'efficacité liée à la prestation de programmes sur une base fonctionnelle.
Trésorerie selon PE 2001	19,6	18,2	4,5		42,3	Les changements apportés au financement au cours des différentes années étaient dus à un report de fonds du projet.
Amélioration du centre d'appels	0,9	1,9	1,6	1,2	5,6	Assurer des améliorations permanentes des processus dans notre centre d'appels pour les recouvrements existant et mettre en œuvre un système de réponse vocale interactive, une intégration frontale de l'informatique et de la téléphonie, un programme de la qualité par l'écoute et la surveillance et des paiements de dettes par téléphone et en ligne.
Trésorerie selon PE 2001	1,3	1,9	2,2	2,8	8,2	Les changements apportés au financement au cours des différentes années étaient dus à l'établissement d'un nouveau cadre pour le projet et au travail remis aux années ultérieures.

¹ Les ressources additionnelles allouées dans le Plan budgétaire 2001 afin d'améliorer la sécurité aux frontières ne sont pas mentionnées dans le Plan d'investissement.

Résumé du plan d'investissement

Projets	Dépenses prévues à ce jour	2002-2003	2003-2004	2004-2005	Dépenses futures	Cût total approx.	Description du projet
NOUVEAUX PROJETS DEPUIS LE DERNIER PLAN							
Services douaniers							
Remplacemnt G11		1,2	1,6	1,6		4,4	Remplacemnt du systme G11 courant volumes qui se rapportent aux activits de base de chaque bureau de douane, afin d'assurer une meilleure intgrit des donnies et d'aider la direction à planifier les ressources.
Gestion et orientation organisationnelles							
Infrastructure du commerce électronique	1,8	3,2				5,0	Acquérir une nouvelle infrastructure informatique pour les affaires électroniques afin de permettre la migration des services du commerce électronique courants à partir de leurs plates-formes respectives et de s'assurer que la croissance future des initiatives pour les affaires électroniques répond aux exigences croissantes de l'ADRC concernant les nouveaux services et nouvelles applications électroniques.
Renseignements d'entreprise et aides à la décision (READ)		3,8				3,8	Permettre le remplacement des systmes d'information de « cloisonnement » existants par un « entrept de donnies » intégré dans toute l'Agence. Il s'agira d'une plate-forme pour des applications particulières qui fournira des renseignements sur le rendement à la haute direction.
Elaboration du SIF – Phase II	12,6	7,7				20,3	Les initiatives de la Phase II vont améliorer le Systme du grand livre des recettes et les processus connexes afin d'appuyer la comptabilité d'exercice, le contrôle, le rapprochement et le respect des exigences internes et externes en matière d'établissement de rapports dans le contexte de la Stratgie d'information financière du Conseil du Trsor.
Total des nouveaux projets	14,4	15,9	1,6	1,6		33,5	

Plan d'investissement

L'ADRC a mis en place un plan d'investissement triennal, qui est révisé et mis à jour annuellement, et est assorti d'un financement de base établi à 110 millions de dollars par année. Les investissements stratégiques, y compris les initiatives menées par l'Agence et celles menées par d'autres instances, sont planifiées et gérées conformément au plan. Chacun des projets d'investissement indiqués dans le tableau suivant contribue à la réalisation des quatre objectifs de changement de l'ADRC : 1) la transformation de l'entreprise; 2) la réforme et le renouvellement des ressources humaines; 3) la réforme et le renouvellement administratifs; 4) la gestion transparente axée sur les résultats. Notre objectif est de faire des investissements durables que nous pouvons adapter à notre environnement en constante évolution.

Les projets d'investissement indiqués dans le tableau visent notamment à :

- remplacer des systèmes d'entreprise vieillissants pour lesquels une mise à niveau périodique n'est plus une solution viable;
- accroître les partenariats gouvernementaux, participer à l'initiative Gouvernement en direct et offrir de nouvelles options de service;
- améliorer notre capacité de surveiller et de gérer efficacement nos ressources;
- renforcer notre capacité de gérer le risque et d'assurer l'observation de la loi par nos clients;
- améliorer notre capacité de faire face à des charges de travail croissantes et de plus en plus complexes;
- répondre aux changements dans les attentes à l'égard des services à la clientèle causés par les changements économiques, sociaux et technologiques.

Les données figurant dans le tableau comprennent les coûts liés à l'élaboration de projets dont l'essentiel du financement provient des fonds du plan d'investissement. Ces coûts peuvent ne pas inclure le financement provenant d'autres sources, comme les ressources de chacun des secteurs d'activité.

11. Coût net du programme pour l'année budgétaire

(en milliers de dollars)	
Budget principal des dépenses	3 363,8
Ajustements	62,4
Dépenses brutes prévues	3 426,2
Plus : Services reçus sans frais	
• Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) ¹	220,0
• Contributions de l'employeur aux primes des régimes d'assurances des employés et dépenses payées par le Secrétaire du Conseil du Trésor	161,9
• Services juridiques fournis par le ministre de la Justice	57,9
• Services de vérification fournis par le Bureau du vérificateur général	3,3
• Indemnisation des victimes d'accidents du travail assurée par Développement des ressources humaines Canada	2,9
Total des services reçus sans frais	446,0
Moins : Recettes disponibles ²	24,9
Moins : Recettes non disponibles	163,3
Coût net du programme pour 2002-2003	3 684,0

¹ La responsabilité pour l'aménagement sera transférée de TPSGC à l'ADRC. Les ressources liées à ce transfert sont en cours de négociation.

² Comprend les recettes disponibles - En vertu de la Loi sur l'ADRC.

10. Recettes non disponibles

(en milliers de dollars)				
Prévisions	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005
de recettes	prévues	prévues	prévues	prévues
Recettes	Recettes	Recettes	Recettes	Recettes
Remboursements de dépenses d'années antérieures				
Redressement des sommes à payer de l'année précédente	1 800	1 650	1 300	950
Ventes de produits et services				
Droits et privilèges				
Boutiques hors taxes ¹	1 400			
Location d'immubles publics et de propriétés	634	641	649	656
Location et utilisation d'immubles publics				
Services de nature réglementaire				
Autres	16	16	16	16
Ventes de biens et de produits d'information				
Vente d'objets non réclamés, de sceaux, etc.	70	70	70	70
Autres frais				
	61	61	61	61
Produit de la disposition de biens excédentaires de l'État	400	400	400	400
Intérêt et pénalités acquis en recettes				
Pénalités - TPS	88 956	90 290	91 645	93 019
Pénalités - Autres	4 354	4 419	4 485	4 553
Intérêts - TPS	71 348	72 418	73 504	74 607
Intérêts - Autres	11 721	11 897	12 075	12 256
Intérêts payés sur les remboursements de taxe - TPS	(41 948)	(42 577)	(43 216)	(43 864)
Intérêts payés sur les remboursements de taxe - Autres	(38 634)	(39 214)	(39 802)	(40 399)
Intérêts sur les recettes non fiscales - Autres	12	12	12	12
Autres recettes non fiscales				
Recettes provenant des amendes	15 155	15 383	15 613	15 848
Amendes et confiscations				
Saisies (bureaux)	11 377	11 548	11 721	11 897
Saisies des services d'enquête	803	815	827	840
Divers				
Recouvrement d'avantages sociaux des employés	30 667	30 286	31 431	32 585
Autres	5 136	5 213	5 292	5 371
Total des recettes non disponibles	163 328	163 328	166 083	168 878

¹ Recettes du premier trimestre seulement - programme annulé depuis le 1^{er} juillet 2001

9. Recettes disponibles - En vertu de la Loi sur l'ADRC

(en milliers de dollars)			
Prévisions de recettes 2001-2002	Recettes prévues 2002-2003	Recettes prévues 2003-2004	Recettes prévues 2004-2005
1 066	992	922	852
Remboursements de dépenses d'années antérieures			
Ventes de produits et services			
Droits et privilèges			
388	380	370	368
Frais d'agrement de courtier			
1 000	1 000	900	800
Frais d'entrepôt de douane			
100	100	100	100
Autres			
1 900	2 000	2 100	2 200
Frais de décisions			
Services de nature réglementaire			
702	705	705	705
Autres			
23 807	19 088	19 035	19 237
Administration de programmes provinciaux			
1 846	1 846	1 846	1 846
Frais de services spéciaux			
986	873	873	873
Autres			
75	75	75	75
Autres frais			
31 870	27 059	26 926	27 056
Moins : Sommes récupérées pour d'autres ministères gouvernementaux			
4 998	2 171	2 215	2 266
26 872	24 888	24 711	24 790
Total des recettes disponibles en vertu de la Loi sur l'ADRC			

7. Sommaire des paiements de transfert

(en milliers de dollars)				
Prévisions de dépenses	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005
Subventions				
Programmes de prestations et autres services				
Versements d'allocations spéciales pour enfants				
	127 000	138 000	145 000	153 000
Contributions				
Services fiscaux				
Contribution à la province de Québec pour les coûts de l'administration conjointe des taxes de vente fédérale et provinciale				
	113 028	110 326	110 326	110 326
Total des paiements de transfert				
	240 028	248 326	255 326	263 326

8. Total des recettes disponibles et des recettes non disponibles

(en milliers de dollars)				
Prévisions de recettes	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005
Recettes disponibles – Recettes à valoir sur le crédit				
Régimes de pensions du Canada				
	61 472	63 676	63 676	63 676
Assurance-emploi				
	80 573	77 213	77 213	77 213
Totaux partiels :				
	142 045	140 889	140 889	140 889
Recettes disponibles – En vertu de la Loi sur l'ADRC				
	26 872	24 888	24 711	24 790
Total des recettes disponibles				
	168 917	165 777	165 600	165 679
Recettes non disponibles				
	163 328	163 328	166 083	168 878
Total des recettes disponibles et des recettes non disponibles				
	332 245	329 105	331 683	334 557

6. Renseignements sur les dépenses des grands projets d'immobilisations

Services douaniers					
(en milliers de dollars)					
Coût total	au 31 mars 2002 ¹	2002-2003	2003-2004	2004-2005	Des besoins des années futures
Projets de nouvelles constructions					
de locaux :					
Andover (N.-B.)	5 761	471	1,075	4 215	
Armstrong (Québec)	7 076	282	2 000	4 794	
Clarenceville (Québec)	750	25	725		
Rigaud (Québec)	440	440			
Stanstead Route 55 (Québec)	5 012	920	1 685	2 407	
Emerson East Lynn (Manitoba)	500	50	450		
Emerson West Lynn (Manitoba)	12 658	12 658			
Coutts (Alberta)	16 596	15 076	1 520		
Coutts – Inspection des animaux	1 600	1 600			
(Alberta)					
Aldergrove (C.-B.)	9 935		2 260	1 233	6 442
Douglas (C.-B.)	15 215	2 939	1 200	4 442	6 634
Kingsgate (C.-B.)	7 433		860	1 000	5 573
Nelway (C.-B.)	852				
Osoyoos (C.-B.)	17 030	11 111	5 919		
Little Gold Creek (Yukon)	1 820	1 820			
Conception de modèles	300	300			
Totaux partiels : 102 978					
Projets liés à la santé et à la sécurité :					
Autres projets :					
38 358	7 602	3 710	3 313	3 055	20 678
161 992	67 538	23 349	23 349	23 349	24 407
Total des dépenses prévues des projets d'immobilisations					

¹ Dépenses totales (pour toutes les années) au 31 mars 2002.
² Le plan est en voie de développement.

5. Résumé des dépenses d'immobilisations par secteur d'activité

Prévisions des dépenses	Dépenses prévues 2002-2003	Dépenses prévues 2003-2004	Dépenses prévues 2004-2005	(en milliers de dollars)
				Services douaniers
22 343	17 694	18 091	18 649	Projets de construction
1 647	1 945	1 945	1 645	Projets liés à la santé et à la sécurité
3 246	3 710	3,313	3 055	Autres projets
27 236	23 349	23 349	23 349	Total

(en milliers de dollars)	Prévisions 2001-2002	Prévu 2002-2003	Prévu 2003-2004	Prévu 2004-2005
Gestion et orientation organisationnelles				
Sous-secteurs d'activité				
Bureaux de direction	5 200	5 170	5 170	5 170
Direction générale des finances et de l'administration	303 412	288 924	281 412	283 014
Direction générale des ressources humaines	145 785	137 164	136 567	136 337
Direction générale de l'informatique	248 479	225 483	222 577	225 738
Autres/Recettes portées au crédit	60 605	53 122	80 953	106 432
Total des dépenses prévues	763 481	709 863	726 679	756 691
Total des ETP prévus	7 813	7 800	7 314	7 368

4.5 Gestion et orientation organisationnelles

(en milliers de dollars)	Prévisions 2001-2002	Prévu 2002-2003	Prévu 2003-2004	Prévu 2004-2005
Appels				
Sous-secteurs d'activité				
Direction générale des appels	87 031	88 419	90 412	91 919
Autres/Recettes portées au crédit	(5 617)	(8 211)	(8 211)	(8 211)
Total des dépenses prévues	81 414	80 208	82 201	83 708
Total des ETP prévus	1 233	1 291	1 328	1 354

4.4 Appels

(en milliers de dollars)	Prévisions 2001-2002	Prévu 2002-2003	Prévu 2003-2004	Prévu 2004-2005
Programmes de prestations et autres services				
Sous-secteurs d'activité				
Direction générale des cotisations et des recouvrements	44 857	43 882	44 241	44 564
Programmes de prestations				
Allocation pour frais de chauffage	62 552			
Allocation spéciale pour enfants	127 000	138 000	145 000	153 000
TI - Programmes de prestations	14 471	12 674	12 520	12 519
Autres/Recettes portées au crédit	2 733	932	894	894
Total des dépenses prévues	251 613	195 488	202 655	210 977
Total des ETP prévus	1 020	1 036	1 042	1 049

4.3 Programmes de prestations et autres services

4. Profil financier des dépenses par secteur d'activité

4.1 Services douaniers

(en milliers de dollars)	Prévisions	Prévu	Prévu	Prévu
2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005	
Sous-secteurs d'activité				
Direction générale des douanes (y compris la sécurité publique et l'antiterrorisme)	553 480	561 361	502 646	497 124
Immobilisations importantes	27 236	23 349	23 349	23 349
TI - Douanes	12 999	5 746	5 693	5 692
Autres/Recettes portées au crédit	1 592	1 661	1 549	1 447
Total des dépenses prévues	595 307	592 117*	533 237	527 612
Total des ETP prévus	8 292	8 398	8 174	8 075

* Les dépenses prévues pour l'exercice 2002-2003 comprennent le financement prévu dans le budget fédéral de 2001 pour l'initiative de sécurité publique et l'initiative antiterroriste.

4.2 Services fiscaux

(en milliers de dollars)	Prévisions	Prévu	Prévu	Prévu
2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005	
Sous-secteurs d'activité				
Direction générale des cotisations et recouvrements	843 701	798 340	806 089	820 354
Direction générale de la politique et de la législation	70 963	66 034	64 340	64 168
Contributions au Québec pour l'administration conjointe des taxes de vente	113 028	110 326	110 326	110 326
Direction générale des programmes d'observation	685 670	703 202	733 422	751 018
TI - Services fiscaux	52 245	38 462	37 941	37 936
Publications	101 480	98 786	98 948	99 196
Autres/Recettes portées au crédit	(48 007)	(29 068)	(31 329)	(30 090)
Total des dépenses prévues	1 819 080	1 786 082	1 819 737	1 852 908
Total des ETP prévus	29 343	29 026	29 640	30 182

3. Résumé de l'Agence - Articles courants de dépenses

(en milliers de dollars)				
Prévisions	des dépenses	2002-2003 ²	2003-2004 ²	2004-2005 ²
Personnel				
	Traitements et salaires	2 278 527	2 158 405	2 183 820
	Contributions au Régime de prestations aux employés	455 695	431 668	436 752
Totaux partiels:		2 734 222	2 590 073	2 620 572
				2 691 972
Produits et Services				
	Transports et communications	190 724	175 077	176 727
	Information	5 346	4 893	4 940
	Services professionnels et spéciaux	163 155	160 409	161 801
	Locations	12 394	13 287	13 395
	Achat de services de réparation et d'entretien	88 515	82 980	83 757
	Services publics, fournitures et approvisionnements	72 344	65 463	66 071
	Autres subventions et paiements	2 555	2 339	2 361
	Achat de machinerie et d'équipement	116 421	138 451	97 099
Totaux partiels:		651 454	642 899	606 151
				594 138
Capital				
	Achat de terrains, bâtiments et ouvrages	27 236	23 349	23 349
Paiements de transfert				
	Subventions (paiements législatifs)	127 000	138 000	145 000
	Contributions	113 028	110 326	110 326
Totaux partiels:		240 028	248 326	255 326
				263 326
Dépenses budgétaires brutes				
		3 652 940	3 504 647	3 505 398
	Moins : Recettes à valoir sur le crédit	142 045	140 889	140 889
		3 510 895	3 363 758	3 364 509
	Dépenses budgétaires nettes			3 431 896

1 Les prévisions des dépenses pour 2001-2002 telles qu'en octobre 2001 plus les ressources supplémentaires pour les projets de Sécurité publique et d'anti-terrorisme.

2 Les prévisions des dépenses pour 2002-2003 de même que pour les années suivantes reflètent les Niveaux de références approuvés (Mise à jour annuelle des niveaux de références de 2002-2003) y compris les projets de Sécurité publique et d'anti-terrorisme annoncés dans le budget fédéral du 10 décembre 2001.

Sources et affectations prévues des fonds

1. Profil financier des dépenses de l'ADRC

(en millions de dollars)			
Prévision de dépenses	Dépenses prévues	Dépenses prévues	Dépenses prévues
2001-2002 ¹	2002-2003	2003-2004	2004-2005
464,5	592,1	533,2	527,6
Services des douanes			
1 637,4	1 889,1	1 922,7	1 955,9
Services fiscaux			
174,9	195,9	203,1	211,4
Programmes de prestations et autres services			
74,3	88,6	90,6	92,1
Appels			
632,1	739,0	755,8	785,8
Gestion et orientation organisationnelles			
2 983,2	3 504,7	3 505,4	3 572,8
Budget principal des dépenses (brut)			
142,0	140,9	140,9	140,9
Moins : Recettes à valoir sur le crédit			
2 841,2	3 363,8	3 364,5	3 341,9
Budget principal des dépenses total			
669,7	62,4	54,8	52,8
Ajustements ¹			
163,3	163,3	166,1	168,9
Moins : Recettes non disponibles			
26,9	24,9	24,7	24,8
Recettes disponibles - en vertu de la loi de l'ADRC			
455,1	446,0	447,8	452,2
Puis : Coût des services reçus sans frais			
3 775,8	3 684,0	3 676,3	3 743,2
Coût total du Programme			
43 285	47 551	47 498	48 028
Équivalents temps plein (ETP) ²			

¹ Les ajustements de 2001-2002 incluent un Report provenant de 2000-2001 : 184,2 millions de dollar ont été acquis en 2000-2001 et vont être dépensés en 2001-2002.

² Les ETP se rapportent aux Budget principal des dépenses, avant rajustement.

2. Sommaire de l'Agence - Partie II du Budget principal des dépenses

Crédits			
2001-2002			
(en milliers de dollars)			
Budget principal des dépenses	Budget principal des dépenses	2002-2003	2002-2003
1	Dépenses de fonctionnement	2 635 462	2 188 113
5	Dépenses en capital	23 349	13 727
10	Contributions	110 326	110 326
(S)	Ministre du Revenu national -		
	Traitement et allocation pour automobile	65	52
(S)	Dépenses des recettes résultant de la poursuite des opérations en vertu de l'article 60 de la Loi sur l'Agence des douanes et du revenu du Canada	24 888	29 664
(S)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	431 668	374 347
(S)	Versements d'allocations spéciales pour enfants	138 000	125 000
Agence des douanes et du revenu du Canada		2 635 462	2 188 113
Total de l'Agence		3 363 758	2 841 229

Faits nouveaux concernant les ressources

Au printemps 2001, à la suite des recommandations de l'Examen des ressources et de la gestion, l'ADRC a obtenu des ressources additionnelles afin de réduire les pressions exercées par la charge de travail dans certains secteurs, de mieux gérer la charge de travail en matière de recouvrement des recettes et d'augmenter le taux de couverture des vérifications nécessaires pour protéger l'assiette fiscale. De même, dans le plan budgétaire de 2001, l'ADRC a reçu un financement supplémentaire de l'ordre de 328 millions de dollars s'échelonnant sur les cinq prochaines années, afin de financer une série de mesures visant à améliorer la sécurité à la frontière par suite des attaques terroristes du 11 septembre.

Le financement additionnel a beaucoup renforcé les ressources à notre disposition et nous a permis de gérer les programmes en cours et les charges de travail actuelles. Durant cette période de planification, notre défi sera de mener nos activités selon les ressources allouées, malgré les augmentations prévues des charges de travail dans le secteur de l'impôt et des prestations. Nous entendons gérer ces pressions au moyen d'une gestion stratégique des coûts et d'améliorations de la productivité.

Les pages suivantes fournissent de l'information financière détaillée à l'appui du *Résumé du plan d'entreprise 2002-2003 à 2004-2005* de l'ADRC, y compris les dépenses planifiées, les sources de financement et des aperçus du plan d'investissement et du plan de gestions des biens immobiliers.

Aperçu financier de l'ADRC

L'Agence des douanes et du revenu du Canada (ADRC) joue un rôle essentiel en contribuant au bien-être social et économique des Canadiens. Aucun autre organisme public ne touche autant de Canadiens dans leur vie de tous les jours. Notre organisation est diversifiée et complexe. Nous avons un budget annuel dépassant 3 milliards de dollars et un effectif représentant plus d'un quart de la fonction publique.

En 2000-2001, nous avons perçu près de 300 milliards de dollars en impôts et en taxes. Nous avons traité plus de 23 millions de déclarations de particuliers et de fiduciaires, et plus de 1 million de déclarations des sociétés. Nous avons versé plus de 10 milliards de dollars en prestations et paiements de crédits aux ménages canadiens. Au chapitre des douanes, nous avons servi au delà de 111 millions de voyageurs et traité plus de 10 millions de marchandises commerciales.

À l'évidence, gérer une gamme complète de programmes dans une organisation aussi grande que l'ADRC représente une responsabilité et une entreprise de taille. Notre succès et notre rendement dépendent en grande partie de notre capacité d'obtenir des ressources adéquates et de gérer ces ressources de façon efficace.

Voici un résumé de notre budget de fonctionnement, précisant les dépenses prévues pour la période de planification allant de 2002-2003 à 2004-2005.

Résumé des dépenses prévues de l'ADRC

(en milliers de dollars)		Prévisions des dépenses 2001-2002	Dépenses prévues 2002-2003	Dépenses prévues 2003-2004	Dépenses prévues 2004-2005
Budget de fonctionnement		2 477 790	2 526 530	2 518 074	2 565 483
Raporté de 2000-2001 à 2001-2002		175 796			
Plan d'investissement		110 000	112 700	110 000	110 000
Plan de gestion des immobilisations :					
Autres coûts de fonctionnement		139 523	137 186	137 186	137 186
Budget des immobilisations importantes		27 236	23 349	23 349	23 349
Subventions et contributions		240 028	248 326	255 326	263 326
Régimes de prestations aux employés		455 695	431 668	436 752	448 651
Recettes disponibles		26 872	24 888	24 711	24 790
Recettes à valoir sur le crédit		(142 045)	(140 889)	(140 889)	(140 889)
Total des dépenses prévues		3 510 895	3 363 758	3 364 509	3 431 896
Total des ETP planifiées		47 701	47 551	47 498	48 028

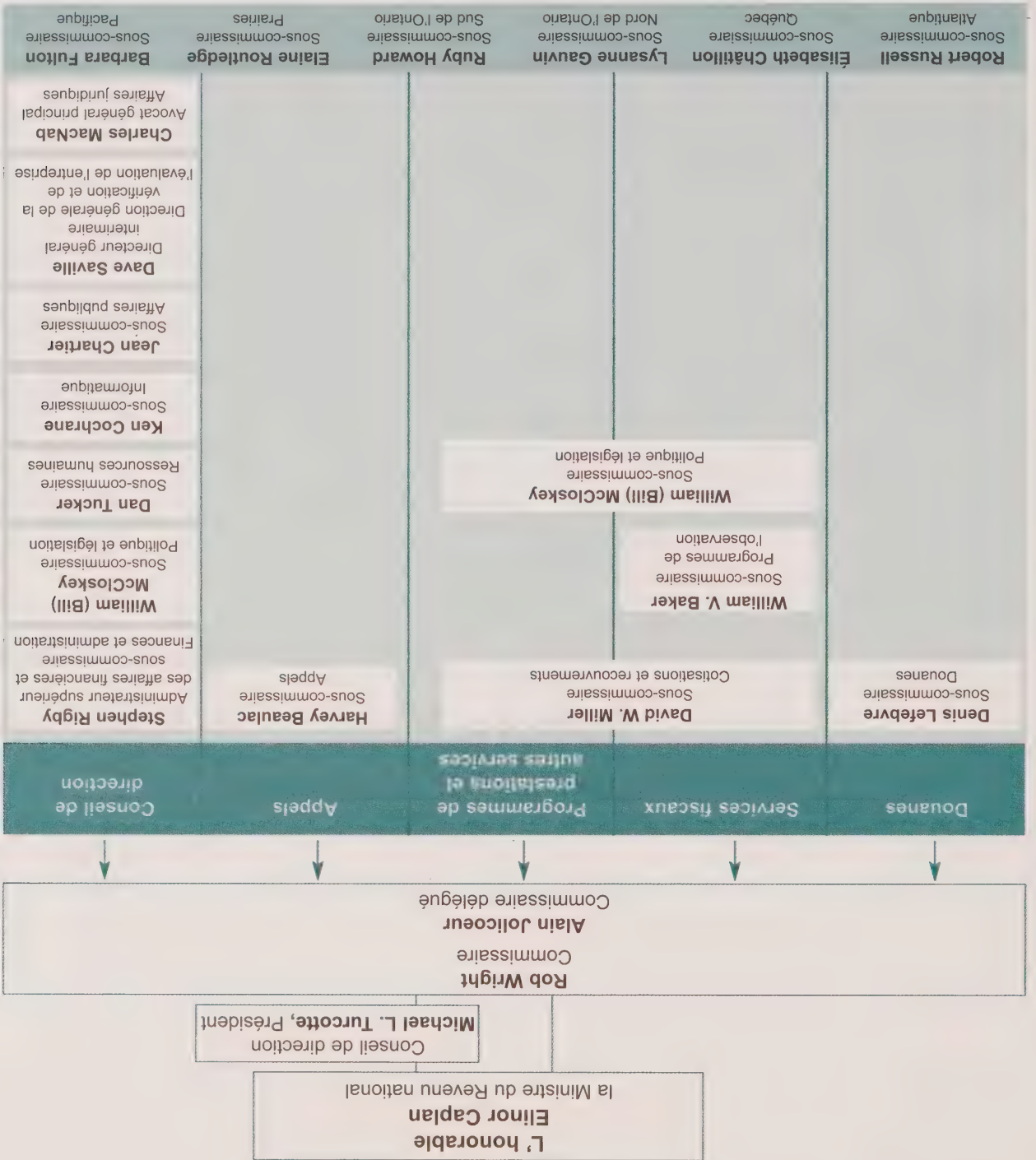
Table des matières

Aperçu financier de l'ADRC	53
Aperçu des dépenses prévues pour 2002-2003 à 2004-2005	
Sources et affectations prévues des fonds	55
Tableaux financiers résumant les sources des fonds, les dépenses, et les dépenses par secteur d'activité	
Plan d'investissement	65
Objectifs et résumé du plan d'investissement de l'ADRC	
Plan de gestion des biens immobiliers	73
Aperçu des exigences relatives au renouvellement et au remplacement des biens	

Information financière détaillée

Supplément

Structure organisationnelle



Nota : Les sous-commissaires, le directeur général et l'avocat général relèvent du commissaire

Conseil de direction

Le conseil de direction, qui se compose de 15 membres, y compris le président et le commissaire, constitue une nouvelle entité innovatrice de gestion des affaires publiques qui découle de la création de l'ADRC. Le conseil nous guide dans nos initiatives visant à fournir un meilleur service aux Canadiens; à cette fin, il contrôle la planification de l'ADRC ainsi que les politiques qui régissent ses ressources, ses services, ses biens, son personnel et ses contrats.

Michael L. Turcotte
Président du conseil de direction
Directeur d'entreprise
Montréal (Québec)

Camille Belliveau
Expert-conseil principal (à son compte)
Shediac (Nouveau Brunswick)

Esmail Bharwani
Expert-conseil principal en administration des affaires et en fiscalité
Calgary (Alberta)

L. Bernice Buckle
Propriétaire et exploitante d'une petite entreprise
(à la retraite)
Corner Brook (Terre-Neuve)

Delmore C.W. Crewson
Vice-Président, Deloitte & Touche Canada
Deloitte & Touche SARL
Winnipeg (Manitoba)

Peter P. Dhillon
Vice-Président et chef de la direction
Richberry Farms Ltd.
Richmond (Colombie-Britannique)

Stephen E. Rudin
Directeur exécutif
Société d'Alzheimer du Canada
Toronto (Ontario)

Rob Wright
Commissaire
Agence des douanes et du revenu du Canada

Susan I. Paish
Associée directrice générale
Faskin Martineau DuMoulin
Vancouver (Colombie-Britannique)

James L. MacPhee
Associé directeur général
MacPhee & MacAulay Chartered Accountants
Montague (Île-du-Prince-Édouard)

Linda Yvonne Ivany
Directrice des Finances, région de l'Atlantique
KPMG SARL
Halifax (Nouvelle-Écosse)

W. Grant Hinchey
Président et administrateur supérieur
des affaires financières
Nor-Dat Computer Services Ltd.
Yellowknife (Territoires du Nord-Ouest)



La création de l'Agence des douanes et du revenu du Canada a donné un nouveau souffle d'optimisme et d'énergie à notre organisation. Nous avons travaillé fort au cours de ces deux dernières années pour continuer sur cette lancée, et nous poursuivrons nos efforts au cours de notre troisième année de fonctionnement. Le présent *Plan d'entreprise* nous aidera à rester dans la bonne voie en nous permettant de tirer parti de nos réalisations antérieures et de peaufiner le programme de changements établi dans notre plan précédent.

Nos quatre objectifs de changement, maintenant bien établis, guident les efforts de toute l'organisation dans une atmosphère propice au changement. L'amélioration des services que nous offrons à la population canadienne se poursuit rapidement grâce à la réforme de nos régimes des ressources humaines et d'administration. L'éclaircissement de nos objectifs de rendement est en cours, et nous continuons d'accroître notre capacité de rendre compte de nos résultats. Nous accomplissons des progrès en vue d'augmenter notre obligation de rendre compte en prenant l'engagement ferme d'être ouverts et transparents en ce qui concerne notre rendement. Grâce à cet engagement, nous serons en mesure de bien préciser les problèmes inhérents qui surviennent et d'assumer la responsabilité des mesures que nous prenons pour résoudre les difficultés.

Les employés de l'ADRC peuvent être fiers des progrès accomplis en cette période d'évolution rapide. En mettant au point un régime de ressources humaines d'avant-garde, nous avons choisi une voie qui non seulement englobe le changement, mais qui reconnaît également la capacité à s'y adapter inhérente aux personnes. Le nouveau groupe Gestion de l'ADRC continuera à jouer un rôle important dans notre engagement à créer une agence véritablement axée sur les personnes et favorisant l'apprentissage et l'innovation. En créant un tel environnement, nous pourrions relever les défis de l'avenir en toute confiance, tout en respectant les personnes que nous sommes appelés à servir.

Cela dit, je crois fermement que ce sont les employés de l'ADRC qui donnent vie à la vision décrite dans notre plan. Grâce à leur engagement manifeste et à leur capacité d'apprendre et de s'adapter, nous demeurons solidement engagés dans la voie que nous avons choisie lorsque nous sommes devenus une agence.

Rob Wright

Conclusion

Dans le chapitre du présent document consacré à l'observation, nous avons décrit le travail que nous accomplirons relativement à nos activités principales, y compris les critères que nous avons mis en place pour aider à mesurer notre rendement. Tout ce travail doit nous aider à atteindre le but suivant : faire en sorte que les Canadiens observent les lois et les règlements dans les domaines de la fiscalité, du commerce et des opérations frontalières, et contribuer ainsi à leur bien-être économique et social.

Le chapitre de ce document consacré à l'innovation traitait du programme de changement et d'innovation que nous appliquons pour améliorer le service que nous offrons aux Canadiens. Dans ce cas, nous sommes guidés par quatre objectifs de changement : 1) la transformation de nos activités principales; 2) la réforme et le renouvellement des ressources humaines; 3) la réforme et le renouvellement administratif; 4) la gestion transparente axée sur les résultats. Tout ce travail doit nous aider à atteindre le but suivant : faire de l'ADRC une organisation de service à la fine pointe de la technologie.

Il y a un lien étroit entre les projets et les initiatives qui constituent notre programme d'innovation et les activités quotidiennes de l'ADRC. À mesure que les projets se déroulent, leurs résultats influent sur les principales activités de l'organisation et y sont intégrés. L'ADRC peut ainsi tirer parti de ses investissements en matière d'innovation pour assurer des niveaux d'observation élevés dans tous ses secteurs d'activité. Notre démarche consiste à définir des changements stratégiques au moyen d'initiatives et de projets innovateurs, dont nous intégrons ensuite les résultats dans nos activités principales. Nous sommes persuadés que nous pourrions ainsi faire de l'ADRC une organisation qui sera toujours axée sur l'apprentissage et l'amélioration.



Tableau I : Gestion et orientation organisationnelles

Résultat attendu — Le rendement de nos opérations et de nos services est optimisé grâce à des méthodes de gestion modernes et novatrices	
Gérer le continuum de l'observation	
Résultats escomptés La confidentialité des renseignements des clients est protégée	On tient compte du fait que les Canadiens souhaitent la transparence dans l'administration publique Gestion de la trésorerie et gestion financière saines
Critères de réussite <ul style="list-style-type: none"> • Etablir des points de repère pour la sécurité des systèmes 	<ul style="list-style-type: none"> • Maintenir un code entre « B » et « C » (selon le barème du commissaire à l'information) • Elaborer et mettre en place une infrastructure modernisée de la TI pour soutenir le programme d'AIPRP
	Améliorer les systèmes et contrôles de la gestion financière afin de répondre aux besoins des intervenants internes et externes Déposer les sommes reçues dans les 24 heures; établir une norme relative aux droits de douane Mettre en œuvre complètement la stratégie de développement durable
	Disponibilité continue de l'infrastructure des systèmes des douanes à l'Administration centrale et à des postes frontaliers clés d'ici 2003-2004 Composantes de l'infrastructure de recouvrabilité du centre de données et procédures de réponse en place, pour les applications distribuées par les douanes, d'ici 2002, et pour les autres services essentiels, d'ici 2005 Mise en œuvre d'une infrastructure unique commune de commerce électronique pour fournir tous les services électroniques essentiels d'ici 2004

Poursuivre la mise en œuvre de notre cadre stratégique en matière de technologie de l'information revêt une importance critique, tant pour réaliser notre programme de changement que pour améliorer l'efficacité et l'efficacité de nos activités quotidiennes. Au cours des trois prochaines années, nous nous concentrerons sur les quatre initiatives clés suivantes en matière de technologie de l'information :

- Disponibilité et amélioration du service – Il s'agit de faire en sorte que nos centres de données physiques, notre matériel et nos logiciels nous permettent d'assurer un service continu (24 heures par jour pendant toute l'année).

- Récupération des centres de données – Nous voulons offrir une meilleure capacité de récupération des centres de données et des services essentiels en cas de désastre majeur.

- Infrastructure du commerce électronique – Il s'agit de suivre le rythme et de favoriser la croissance dans le secteur du commerce électronique, dont nous traitons dans la section de ce document consacrée à l'innovation.

- Renseignements d'entreprise/Aide à la décision – Nous voulons établir un cadre organisationnel commun pour la gestion et le stockage de données, afin de permettre l'accès à des données de qualité pour la planification et la gestion de l'exécution des programmes.

Comme l'indique le tableau I, les critères de réussite établis pour l'obtention des résultats escomptés dans ce secteur d'activité traduisent un engagement ferme en matière d'amélioration continue. Nous améliorerons encore ces critères pour les clarifier et les préciser. En y répondant, nous contribuerons à fournir une base solide pour poursuivre la mise en œuvre d'approches de gestion modernes et novatrices.



Gestion et orientation organisationnelles

Notre résultat attendu dans ce secteur d'activité consiste à ce que le rendement de nos opérations et de nos services soit optimisé grâce à des méthodes de gestion modernes et novatrices.

Ce secteur d'activité est chargé de mettre en place l'infrastructure dont nous avons besoin pour assurer une exécution efficace et efficiente de nos programmes, qu'il s'agisse des ressources humaines, des ressources financières, de la technologie de l'information ou des systèmes administratifs. Il complète aussi le travail des autres secteurs d'activité pour gérer le continuum de l'observation dans des secteurs comme la technologie de l'information (TI), la sécurité des systèmes, l'information financière et les réponses aux demandes présentées en vertu de la Loi sur l'accès à l'information. De plus en plus, ce secteur d'activité sert de point de convergence pour tirer parti de la nouvelle marge de manœuvre et des nouvelles responsabilités de l'Agence.

Au cours de la période de planification, nous approfondirons donc notre connaissance à l'interne du programme d'accès à l'information et de protection des renseignements personnels (AIPRP), pour continuer à réduire notre délai de traitement des demandes d'accès et pour diminuer le nombre de plaintes déposées auprès du commissaire à l'information. Un indicateur de notre réussite sera une amélioration de la cote de rendement que nous attribue le commissaire à l'information.

Nous multiplierons aussi nos efforts pour déposer dans les 24 heures toutes les sommes qui nous sont versées, et nous poursuivrons la mise en œuvre de la Stratégie de développement durable de l'ADRC pour les années 2001 à 2004, en fonction de critères de mesure clés concernant la réduction de nos émissions polluantes et de notre consommation de papier et d'énergie.

point de référence les résultats d'un sondage que nous avons mené en 1998. Nous pourrions ainsi évaluer nos progrès en matière de satisfaction des clients — qui, selon nos prévisions, devraient être de l'ordre de 10 % — et déterminer de nouvelles occasions d'améliorer le programme en fonction des besoins des clients, en ce qui concerne la rapidité, la transparence et le coût.

Le tableau H met l'accent sur les éléments clés de notre système de recours, qui permettent aux Canadiens d'obtenir un examen impartial et rapide des décisions de l'ADRC. Comme dans nos autres secteurs d'activité, les travaux visant à mieux définir nos critères de réussite demeurent toujours prioritaires.

Tableau H – Appels

Résultat attendu — Les Canadiens obtiennent un examen impartial et rapide des décisions contestées par l'entremise de notre système de recours	
Résultats escomptés	Critères de réussite
Des mécanismes de recours transparents, accessibles et uniformes favorisent le traitement équitable et impartial	<ul style="list-style-type: none"> • Etablir des objectifs pluriannuels liés à la transparence et à l'uniformité du traitement des différends d'ici septembre 2002 • Mener un sondage sur la satisfaction de la clientèle en 2002-2003. Hausser les cotes de satisfaction des clients de 10 % par rapport au sondage de 1998
Notre service de règlement des différends est fourni en temps opportun	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en œuvre les recommandations du rapport du projet sur la rapidité d'exécution au cours de l'exercice 2002-2003 • Etablir des objectifs pluriannuels liés à la rapidité d'exécution du traitement des différends d'ici septembre 2002 • Mener un sondage sur la satisfaction de la clientèle en 2002-2003. Hausser les cotes de satisfaction des clients de 10 % par rapport au sondage de 1998
L'application des dispositions en matière d'équité est uniforme dans tous les programmes et dans toutes les régions	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre sur pied un programme de contrôle de la qualité et rendre compte des résultats d'ici septembre 2002 • Mettre en œuvre un cadre de formation d'ici septembre 2002
On gère efficacement les risques liés aux différends et aux questions litigieuses	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en œuvre un cadre de gestion du risque d'ici décembre 2002
Une main-d'œuvre bien informée et compétente est au bon endroit au bon moment	<ul style="list-style-type: none"> • Régler les problèmes touchant le recrutement et le maintien en poste des employés au moyen de stratégies intégrées touchant les RH

Gérer le continuum de l'observation

Appels

Le résultat attendu dans ce secteur d'activité consiste à ce que les Canadiens obtiennent un examen impartial et rapide des décisions contestées par l'entremise de notre système de recours.

Le service de règlement des différends de l'ADRC est l'un des plus importants services du genre au gouvernement fédéral. Il est essentiel non seulement que notre système de recours soit équitable, mais aussi qu'il soit considéré comme tel, pour que nous puissions gagner et conserver la confiance des clients et promouvoir ainsi l'observation volontaire. Pour cela, nous devons informer nos clients de leurs droits et de la façon de les exercer, et veiller à ce que le système fonctionne avec équité et rapidité.

Comme nous l'avons exposé dans notre *Rapport annuel*, notre processus de règlement des différends est transparent, accessible, équitable et uniforme, mais il peut parfois être lent. Rendre plus rapide notre processus de règlement des différends est une priorité essentielle pour améliorer les services que nous fournissons aux Canadiens. Les bureaux régionaux prennent des mesures à court terme, à l'échelle locale, pour améliorer la rapidité d'exécution, tandis qu'une équipe de projet a été chargée d'examiner les causes sous-jacentes de la taille et du vieillissement des inventaires. Au cours du dernier trimestre de 2001-2002, l'équipe formulera des recommandations qui serviront de base à un cadre réagissant la rapidité d'exécution, qui sera mis en œuvre l'année prochaine. Nous prévoyons que le cadre comprendra l'établissement d'objectifs visant le traitement des différends, un programme de contrôle de la qualité et un profil de compétences pour l'ensemble du personnel.

Rendre plus rapide notre processus de règlement des différends est une priorité essentielle pour améliorer les services que nous fournissons aux Canadiens.



Notre Stratégie en sept points sur l'équité, qui a été lancée en 1999, en est maintenant arrivée au point où elle fait partie intégrante de notre façon de mener nos activités quotidiennes. Même si le secteur des Appels est chargé de coordonner la mise en œuvre des dispositions en matière d'équité, tous les secteurs d'activité partagent cette responsabilité, pour que l'équité fasse partie intégrante de notre culture organisationnelle.

Au cours de la période de planification, nous établissons un cycle d'examen des normes de service, pour déterminer systématiquement les secteurs où nous pouvons apporter des améliorations. À cette fin, nous menons, en 2002-2003, un sondage sur la satisfaction des clients, en utilisant comme

Des communications efficaces, un service équitable et adapté aux besoins, et le paiement des prestations et des crédits en temps voulu : voilà autant de facteurs qui sont essentiels pour faire en sorte que les Canadiens reçoivent leur juste part des prestations auxquelles ils ont droit.

L'importance de ces facteurs dans la réalisation de notre résultat attendu est exprimée dans les résultats escomptés et les critères de réussite exposés au tableau G.

Tableau G – Programmes de prestations et autres services

Résultat attendu — Les Canadiens reçoivent leur juste part des prestations auxquelles ils ont droit	
Résultats escomptés	Critères de réussite
<p>La diffusion et l'exécution des programmes sont équitables et répondent aux besoins des bénéficiaires</p> <p>Les bénéficiaires qui ont droit aux prestations reçoivent des paiements et des crédits exacts et en temps voulu</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Traiter 98 % des demandes relatives à la PFCB dans les deux mois suivant leur réception • Traiter 98 % des redressements des clients bénéficiaires de prestations dans les 20 jours ouvrables • Traiter 85 % des décisions relatives au RPC et à l'AE dans les 15 jours pour les cas en instance et dans les 31 jours pour les autres cas • Traiter les demandes engendrées par la revue des gains assurables et donnant droit à une pension (RGAP) dans les 90 jours suivant leur réception et traiter les demandes du public dans les 31 jours suivant leur réception • Recours à la technologie pour élargir le programme de validation pour la gestion du risque

Nous nous sommes engagés, dans le cadre d'un protocole d'entente avec Développement des ressources humaines Canada (DRHC), à administrer les parties de la *Loi sur l'assurance-emploi et du Régime de pensions du Canada* portant sur la détermination de la relation employé-employeur et sur l'admissibilité des revenus aux fins de ces programmes. À la suite d'un rapport du Vérificateur général sur des cas de fraude concernant l'assurance-emploi en Colombie-Britannique, ainsi que de recommandations du Comité permanent des comptes publics, nous prenons toutes les mesures nécessaires pour améliorer notre façon de traiter les demandes d'assurance-emploi soupçonnées d'être frauduleuses ou abusives. Nous avons amélioré les systèmes en place pour pouvoir suivre et signaler les cas de fraude concernant l'assurance-emploi et pour partager davantage de renseignements avec DRHC. En 2002-2003, nous travaillerons en étroite collaboration avec DRHC pour examiner le rendement des activités et veiller au respect des marches à suivre.



Programmes de prestations et autres services

Le résultat attendu dans ce secteur d'activité consiste à ce que les Canadiens reçoivent leur juste part des prestations auxquelles ils ont droit.

Des millions de Canadiens comptent sur notre administration pour leur envoyer des paiements de prestations exacts et en temps voulu. En veillant au bon fonctionnement de ce système, nous contribuons directement à la qualité de vie des Canadiens, surtout de ceux pour qui ces paiements représentent une part importante du revenu de leur ménage.

Des millions de Canadiens
comptent sur notre
administration pour leur
envoyer des paiements de
prestations exacts et en
temps voulu.

Nous administrons les deux programmes de prestations les plus importants et les plus visibles au Canada : la prestation fiscale canadienne pour enfants (PFCE) et le crédit pour la taxe sur les produits et services/taxe de vente harmonisée (TPS/TVH). Dans 98 % des cas, nous versions ces prestations à temps et leur montant est exact. Cependant, beaucoup de nos clients communiquent avec nous par téléphone, particulièrement au début de l'année de prestations et vers les dates d'envoi des chèques. Comme nous l'avons indiqué dans le *Rapport annuel*, nous devons nous rendre plus facilement accessibles par téléphone. Notre objectif est de répondre à 40 à 60 % de tous les appels téléphoniques dès la première tentative des clients pour nous joindre. Nous avons récemment élargi notre service téléphonique sans frais pour les demandes de renseignements sur la PFCE et le crédit pour la TPS/TVH et mis en place un nouveau système d'acheminement des appels excédentaires pendant les périodes de pointe; cela nous aidera à atteindre cet objectif.

Nos systèmes de traitement et de paiement servent également à verser des prestations et des paiements uniques pour le compte de nos partenaires, à savoir les provinces, les territoires et d'autres ministères du gouvernement fédéral. Nous avons toujours mis en œuvre ces programmes nouveaux ou modifiés conformément aux calendriers et aux budgets prévus, sans compromettre le niveau de service élevé que nos clients et partenaires attendent de nous.

Gérer le continuum de l'observation

<p>Résultats escomptés</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le personnel a recours aux programmes appropriés et les exécute efficacement • Etablir des points de repère pour évaluer la satisfaction des clients à l'égard des activités de vérification et d'exécution • Les normes de service en matière de RS & DE sont respectées • Le <i>Plan d'action</i> du ministre pour la RS & DE est mis en œuvre • Augmentation continue des accords visant des protocoles de vérification pour les grandes sociétés • Améliorations dans la détection et les enquêtes menant à une augmentation des poursuites pour fraude • Atteindre les objectifs en matière de taux d'identification • La valeur des cas d'observation relevés correspond aux niveaux prévus d'incidence fiscale <p>Critères de réussite</p>	<p>Des ressources suffisantes sont disponibles pour investir dans les programmes d'observation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Taux d'achèvement de 95 % de la charge de travail prévue pour le programme • Atteinte des taux de couverture ou d'examen, par rapport aux objectifs de 2005-2006 de : <ul style="list-style-type: none"> Grandes entreprises – 78 % sur deux ans Moyennes entreprises – 22,5 % par année Prépaiement de la TPS – 1,5 % des déclarations produites Vérification des entreprises – 1,25 % de l'impôt sur le revenu de la population des petites entreprises, des particuliers et des sociétés de personnes Postpaiement de la TPS – 1,5 % de la population des inscrits
<p>Résultat attendu — L'assiette fiscale est protégée</p> <p>Résultats escomptés</p> <ul style="list-style-type: none"> • La dotation en personnel porte l'effectif à des niveaux appropriés, conformément aux ressources supplémentaires découlant de l'examen des ressources et de la gestion • La stratégie exhaustive de perfectionnement de la main-d'œuvre est en place • Pourcentage accru des plans annuels d'apprentissage terminés • Pourcentage accru des besoins de compétences de l'Agence comblés • Niveau accru de satisfaction des employés 	<p>Il y a un effectif avisé et qualifié au bon endroit au moment voulu</p>

Tableau F – Services fiscaux (suite)

Résultat attendu — Les Canadiens paient leur juste part des taxes et impôts (suite)	
Résultats escomptés	Critères de réussite <ul style="list-style-type: none"> • Traiter 90 % des déclarations de renseignements T4 et T5 avant la fin d'avril et de mai respectivement • Traiter 95 % des déclarations T3 dans les 4 mois suivant leur réception • Traiter 1 million de remboursements aux visiteurs et de remboursements généraux de TPS/TVH dans les 60 jours suivant leur réception
Les arriérés de dette fiscale sont conformes au niveau cible	<ul style="list-style-type: none"> • Terminer l'examen des objectifs actuels, y compris le caractère adéquat du ratio des comptes clients de 4 % des recettes brutes • Traiter l'équivalent des arrivages de comptes clients de l'année en cours • Accroître les recettes de 1 141 M\$ d'ici 2005
Résultat attendu — L'assiette fiscale est protégée	
Le comportement en matière d'observation est compris et les domaines d'observation sont déterminés	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboration et mise en œuvre continues de l'ensemble des indicateurs de rendement de l'observation pour tous les secteurs • Établissement de points de repère connexes en 2002-2003
La répartition des ressources d'exécution est guidée par le risque	<ul style="list-style-type: none"> • Amélioration de la sélection des dossiers grâce à l'intégration accrue des outils d'évaluation des risques • Examiner les tendances des conséquences fiscales et les taux « sans changement » pour évaluer la réussite de l'intégration • Utiliser des programmes d'examen aléatoire pour évaluer et améliorer les systèmes d'évaluation des risques
L'ADRC demande activement les dispositions législatives nécessaires pour simplifier la fiscalité et réduire le plus possible les erreurs de déclaration et l'inobservation involontaire	<ul style="list-style-type: none"> • Les modifications législatives sont définies et communiquées rapidement aux décideurs, par rapport aux années passées

Tableau F – Services fiscaux

Gérer le continuum de l'observation

Résultat attendu — Les Canadiens paient leur juste part des taxes et impôts		
Résultats escomptés	Critères de réussite	
<p>La plupart des Canadiens et des entreprises participent au régime fiscal</p>	<ul style="list-style-type: none"> 95 % des recettes fédérales sont perçues sans mesure d'exécution directe, et les niveaux élevés d'observation en matière de production, de versement et de déclaration sont généralement conformes au rendement des années passées Elaborer des mesures de l'observation améliorées pour la TPS/TVH et l'accise 	
<p>Les contribuables reçoivent en temps voulu des services accessibles, fiables, équitables qui répondent à leurs besoins</p>	<ul style="list-style-type: none"> Répondre du premier coup à 80-90 % des appels de particuliers et d'entreprises Satisfaire aux normes de services actuelles sur le temps d'attente au comptoir (20 minutes, sauf aux heures de pointe) et le programme de résolution de problèmes (accusé de réception dans les 24-48 heures, résolution dans les 15 jours). Répondre à la norme de service au public en matière d'opportunité pour ce qui est de donner une réponse équilibrée, responsable et fiable aux demandes de décisions et d'interprétations en matière de TPS/TVH Veiller à ce que la logique de traitement et les programmes de rapprochement relèvent et corrigent les erreurs en faveur des contribuables et que les redressements avantageux soient traités rapidement Répondre aux normes de service au public pour le traitement des demandes de renonciation en vertu des dispositions d'équité et faire rapport des niveaux d'uniformité 	
<p>Le traitement des déclarations est exact, opportun et efficace</p>	<ul style="list-style-type: none"> Traiter d'ici le 15 juin 98 % des déclarations T1 produites à temps Traiter les déclarations T1 (sur papier) dans les 4 à 6 semaines suivant leur réception Traiter les déclarations T1 (TED, IMPÔTNET et IMPÔTEL) dans les 2 semaines suivant leur réception Traiter les déclarations de TPS/TVH dans les 21 jours suivant leur réception Traiter 85 % des déclarations de revenus T2 des sociétés de l'année en cours dans les 25 jours 	

services. Au cours de la période de planification, nous continuerons à promouvoir nos options de production par voie électronique dans quatre grands secteurs : les déclarations de revenus des particuliers (T1), les déclarations de revenus des sociétés (T2), les déclarations de TPS/TVH et les déclarations de renseignements pour les retenues sur la paie. Nous prévoyons que 1,9 million de Canadiens utiliseront le service IMPÔTNET en 2002. Nous introduirons aussi le service TED en direct, qui permettra aux professionnels de l'impôt de transmettre les déclarations de revenus de leurs clients par Internet.

Nous prenons aussi des mesures visant à améliorer le rendement de nos programmes d'examen et d'exécution, d'enquête et de gestion de la dette. Au cours de la période de planification, grâce aux ressources affectées par suite de l'Examen des ressources et de la gestion, nous augmenterons nos taux de vérification, en accordant toujours autant d'importance à l'équité et au respect des clients. Nous continuerons aussi à améliorer notre capacité de réduire les comptes débiteurs, notamment en cherchant de nouveaux moyens de réaffecter le travail d'un bureau à un autre. La perception rapide des montants en souffrance est un élément essentiel de nos activités d'observation et d'exécution, et elle fournit les recettes requises pour appuyer les programmes sociaux et économiques du Canada.

Nous contribuerons aussi à la réalisation des initiatives du gouvernement du Canada visant à travailler avec le secteur privé pour améliorer le rendement du pays en matière d'innovation. Le programme de recherche scientifique et de développement expérimental (RS&DE) que nous administrons est le plus important programme fédéral d'encouragement à la recherche et au développement industriel. Nous veillerons à ce que ce programme atteigne davantage de petites entreprises qui font de la RS&DE au Canada.

Le tableau F décrit les résultats escomptés et les critères de réussite pour chacun des deux résultats attendus pour les Services fiscaux. Les critères de réussite mettent l'accent non seulement sur l'amélioration du rendement par rapport aux normes de service actuelles, mais aussi sur l'élaboration de nouvelles normes et mesures du rendement. De plus, ils fixent des objectifs pour ce qui est d'augmenter les taux de vérification et d'améliorer nos moyens de percevoir les comptes débiteurs. Nous continuerons à préciser ces critères pour être mieux en mesure de rendre compte de notre rendement de manière claire et ouverte.

Nous continuerons à promouvoir nos options de production par voie électronique, notamment pour les déclarations de revenus des particuliers et des sociétés, les déclarations de TPS/TVH et les déclarations de renseignements pour les retenues sur la paie.

Services fiscaux

Nous avons deux résultats attendus pour ce secteur d'activité. Le premier consiste à ce que les Canadiens paient leur juste part de taxes et d'impôts, et le second, à ce que l'assiette fiscale soit protégée.

Nous donnons aux Canadiens les outils, les renseignements et l'aide dont ils ont besoin pour s'acquitter de leurs obligations et nous assurons le traitement exact, rapide et efficace de leurs déclarations. Ainsi, nous les encourageons à participer au régime fiscal et nous réduisons le délai entre le moment où ils produisent leurs déclarations et celui où, selon le cas, nous recevons les taxes et impôts payables ou nous distribuons les remboursements. En même temps, grâce à un programme de vérification adéquat et à une saine gestion du risque, nous décourageons l'observation, ce qui assure l'intégrité de l'assiette fiscale.

Nous offrons de nouvelles options de service faisant appel à divers moyens de communications et nous continuons à améliorer nos taux de réponse au public. Toutefois, notre *Rapport annuel* a signalé certains cas où notre rendement baissait d'une année à l'autre, principalement à cause d'un financement limité qui nous a empêchés de suivre l'augmentation du volume des activités. Par exemple, pendant les périodes de pointe, nous avons de la difficulté à disposer d'assez d'employés pour répondre aux appels.



Au cours de la période de planification, nous chercherons donc à réduire le besoin d'appeler en fournissant de l'information par des moyens électroniques et dans des guides et des brochures enrichis. Afin de faciliter l'observation volontaire, nous devons aussi offrir à nos clients des services équitables et accessibles, en temps opportun. Nous examinerons donc les services que nous offrons aux clients par tous les moyens de communications et nous utiliserons des sondages, des groupes de discussion et des projets pilotes pour améliorer ces services et veiller à ce qu'ils répondent aux besoins de nos clients.

Notre traitement des déclarations a aussi un effet sur la participation des Canadiens au régime fiscal. Grâce à l'introduction des options de production par voie électronique, nous avons augmenté nos capacités de traitement et amélioré l'exactitude, la rapidité et l'efficacité de nos

Tableau E – Services des douanes (suite)

<p>Gestion efficace de l'observation qui rehausse la sécurité personnelle et économique et favorise les partenariats et l'observation soutenue</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Plus de 50 % des transactions d'importation sont traitées dans le Programme d'autocotisation des douanes, au plus tard en 2005 • Programme national NEXUS pour les grands postes frontaliers terrestres (conjointement avec les États-Unis) • 200 000 voyageurs aériens à faible risque autorisés d'avance participent au Système de traitement accéléré des passagers, au plus tard en 2005 • Régime des sanctions administratives pécuniaires pleinement opérationnel
<p>Services responsables qui favorisent l'observation volontaire et réduisent au minimum le fardeau de l'observation sans compromettre la sécurité</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les normes de service établies sont respectées et font l'objet de rapports
<p>Certitude et uniformité pour le commerce et les voyages internationaux</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Accord avec les E.-U. sur un mode de traitement accéléré des expéditions commerciales à faible risque • Accord avec les E.-U. pour des programmes communs à l'intention des voyageurs • Négociation et mise en vigueur (sur les plans législatif et administratif) des règles douanières, et négociation des instruments de politique commerciale, liés aux nouveaux accords de libre-échange avec Singapour et quatre pays d'Amérique centrale, la Zone de libre-échange des Amériques et la nouvelle ronde de l'OMC au plus tard en 2005 • Préparation pour la mise en œuvre, en 2002-2003 (sur les plans administratif et législatif), de l'Accord de libre-échange entre le Canada et le Costa Rica
<p>Effectif avisé et qualifié doté des outils, de l'information et de la technologie nécessaires pour répondre aux besoins actuels et futurs du programme</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nouveau cadre de mesure du rendement pour les services douaniers, lié à la fiche d'évaluation équilibrée et appuyé par des systèmes améliorés de collecte de données, au plus tard en 2003-2004 • Nouveaux agents des douanes, équipés de la technologie de radioscopie et de scanners d'ions, et pleinement appuyés par le Système de la ligne d'inspection primaire intégrée • Mise en application de la stratégie d'apprentissage, avec accent mis sur les inspecteurs et surintendants des douanes, les agents des services à la clientèle et les agents de la vérification de l'observation

Gérer le continuum de l'observation

Tableau E – Services des douanes

Résultat attendu — La santé et la sécurité des Canadiens et les intérêts des entreprises canadiennes sont protégés, et la croissance économique du Canada est soutenue par une gestion pondérée de la frontière et des opérations commerciales	
Résultats escomptés	Exécution améliorée permettant de relever rapidement les menaces à la santé et à la sécurité de la population et de l'économie du Canada et d'y réagir
Critères de réussite	<ul style="list-style-type: none">• Mise en œuvre du Programme national d'information préalable sur les voyageurs/dossier du passager• Zone de contrôle des douanes en place dans les grands aéroports en 2002-2003• Protocoles d'entente avec d'autres ministères du gouvernement en place d'ici 2005, prévoyant le partage de renseignements et de données, l'établissement conjoint des dossiers prioritaires où l'observation doit être améliorée et la préparation de rapports sur le rendement• Recours accru à la technologie de l'information dans l'ensemble des processus liés à la <i>Loi sur les mesures spéciales d'importation</i> afin d'améliorer l'accessibilité et de réduire le fardeau administratif pour toutes les parties touchées (particulièrement les petites et moyennes entreprises)• Mise en œuvre des pouvoirs des agents aux bureaux de la phase 2

Enfin, tout en continuant d'accorder beaucoup d'importance à la transformation de nos activités, nous devons aussi assurer le bon fonctionnement de nos opérations courantes, pour pouvoir être plus vigilants et contrer ainsi les menaces terroristes accrues et pour continuer la mise en œuvre de diverses mesures particulières. Parmi ces mesures, signalons la réglementation des armes à feu, la mise en œuvre des nouveaux pouvoirs des agents en ce qui touche les infractions criminelles comme la conduite avec facultés affaiblies et l'enlèvement d'enfants, ainsi que l'établissement d'un système de déclaration des devises pour lutter contre le blanchiment d'argent et le financement d'activités terroristes.

Pour obtenir les résultats escomptés et respecter les critères de réussite que nous avons établis pour les Services des douanes, il est essentiel que nous gérons bien nos ressources humaines. Au cours de la période de planification, notre première priorité sera de recruter et de former de nouveaux douaniers pour répondre aux besoins accrues en matière de sécurité et pour appuyer la mise en œuvre des nouveaux pouvoirs des agents des douanes.

Le tableau E indique les critères de réussite — y compris des objectifs quantitatifs et qualitatifs — que nous avons élaborés pour le secteur d'activité des Services des douanes. Nous élargirons et préciserons ces critères pendant l'année, pour être mieux en mesure d'évaluer nos résultats.

Services des douanes

Dans ce secteur d'activité, le résultat attendu consiste à ce que la santé et la sécurité des Canadiens et les intérêts des entreprises canadiennes soient protégés, et que la croissance économique du Canada soit soutenue par une gestion pondérée de la frontière et des opérations commerciales.

Aux cours des dix dernières années, nous avons réussi à traiter des volumes croissants de marchandises et de voyageurs en ayant sans cesse recours aux nouvelles technologies et à l'innovation. Ainsi, l'échange de données informatisées avec les importateurs, les courtiers et les transporteurs nous permet maintenant de dédouaner les expéditions commerciales presque immédiatement à leur arrivée à la frontière. De plus, le programme CANPASS nous a aidés à atteindre nos objectifs en matière de temps d'attente à la frontière, qui sont d'au plus 10 minutes en semaine et 20 minutes en fin de semaine et les jours fériés.

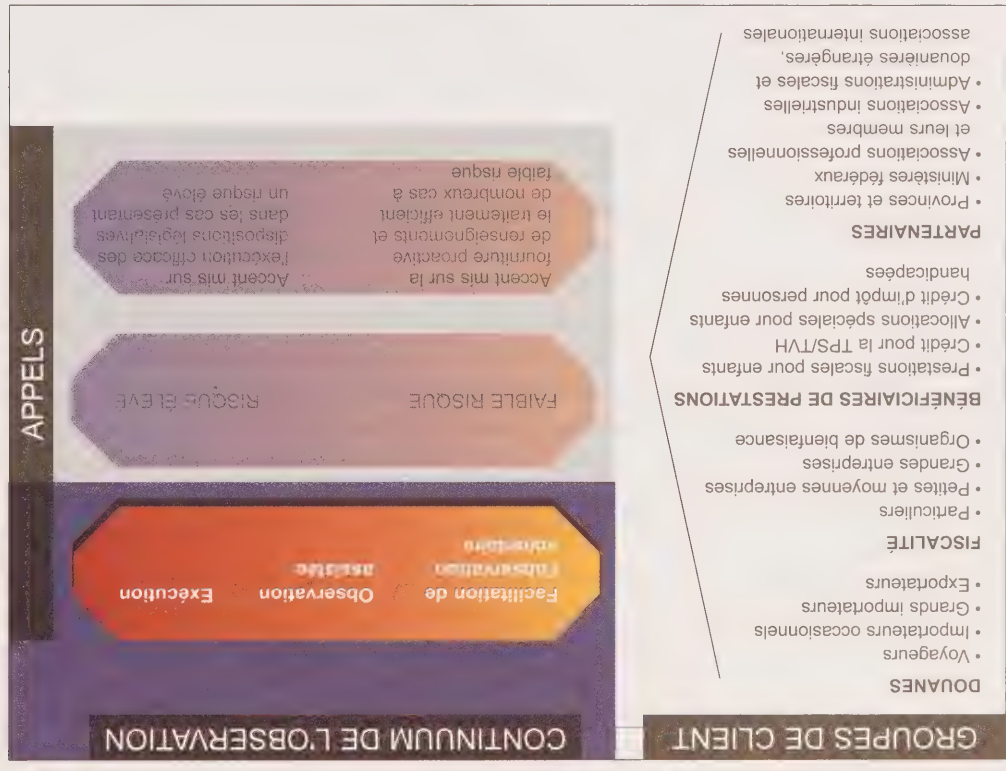
Cependant, notre environnement opérationnel peut varier du tout au tout, car les seuils de risque acceptables changent rapidement, à mesure que de nouvelles menaces surgissent ou deviennent plus graves. Rien ne saurait mieux le prouver que les événements du 11 septembre 2001 et leurs suites. Nous avons dû renforcer notre présence à la frontière, pour répondre au besoin immédiat d'une sécurité accrue, et nous avons accéléré la mise en œuvre des mesures du *Plan d'action des douanes* liées à la sécurité. Des fonds additionnels prévus dans le Budget de 2001 ont ouvert la voie à l'achat de nouveaux appareils de radioscopie et de spectroscopie, pour détecter les expéditions dangereuses. Ces mesures, parmi tant d'autres, renforcent notre sécurité tout en permettant le passage des marchandises et des voyageurs légitimes, qui est si important pour la stabilité de l'économie canadienne.

Par ailleurs, le premier *Rapport annuel* de l'ADRC soulignait qu'il fallait plus de rigueur, aux douanes, dans la définition des priorités en matière d'observation et dans la mesure du rendement. Pour mieux mesurer notre rendement, nous commencerons en 2002-2003 à remplacer notre système d'information de gestion pour nos activités de base et à améliorer nos systèmes de collecte de données, en adoptant une meilleure technologie, des rapports plus souples et des méthodes de saisie des données plus fiables.



Tout en continuant d'accorder beaucoup d'importance à la transformation de nos activités, nous devons aussi assurer le bon fonctionnement de nos opérations courantes, pour pouvoir être plus vigilants et contre ainsi les menaces terroristes accrues.

Tableau D



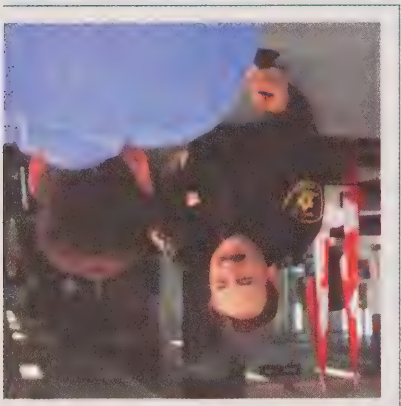
La gestion du continuum de l'observation s'applique à quatre de nos cinq secteurs d'activité, à savoir les Services des douanes, les Services fiscaux, les Programmes de prestations et autres services et les Appels. Le cinquième secteur d'activité, la Gestion et l'orientation organisationnelles, porte sur les moyens et les ressources internes dont nous avons besoin pour remplir notre mission et pour évaluer et améliorer notre rendement. Dans chacun de ces secteurs, nous avons défini un ou plusieurs résultats attendus, qui aident à obtenir des niveaux d'observation élevés. Nous avons aussi déterminé, pour chaque secteur d'activité, les priorités à respecter pour atteindre ces résultats, ainsi que les résultats escomptés et les critères de réussite que nous emploierons pour évaluer notre rendement. Dans tous nos secteurs d'activité, l'amélioration des critères d'évaluation du rendement vient en tête des priorités : nous voulons les rendre plus précis et les axer davantage sur les résultats attendus.

Observation

Le résultat stratégique que nous visons dans nos activités quotidiennes consiste à ce que les Canadiens respectent la législation fiscale, commerciale et douanière et les règlements connexes. Nous visons à obtenir des niveaux d'observation élevés dans tous nos domaines d'activité, qu'il s'agisse de la production de déclarations, des contrôles à la frontière, du versement des impôts et taxes ou des autres types de déclarations.

Nos opérations reposent sur le principe que la plupart des particuliers et des entreprises observent volontairement la loi lorsqu'on leur en donne l'occasion et qu'on leur fournit les renseignements et les outils nécessaires. Par ailleurs, nous sommes aussi conscients du fait que, pour être efficaces, les programmes que nous administrons, qui sont essentiels à l'intérêt national, exigent des mesures d'exécution à la fois strictes et crédibles, lorsque cela est justifié.

Pour évaluer et gérer le risque et cibler nos ressources en conséquence, le « continuum de l'observation » nous sert de concept opératoire. Ce continuum est illustré au tableau D. Au début du processus, nous facilitons l'observation volontaire en fournissant à nos clients, en temps voulu, des renseignements utiles et des services efficaces qui répondent à leurs besoins. À la fin du processus, nous menons, de façon responsable, des activités d'exécution qui visent à décourager l'inobservation volontaire de la loi et à promouvoir l'intégrité et l'équité de notre régime frontalier, de notre système de paiement de prestations et de notre régime fiscal. Tout au long de ce continuum, un juste dosage de services et d'activités d'exécution de la loi nous permet de maximiser l'observation tout en minimisant nos interventions ainsi que le fardeau de l'observation pour nos clients.



Nous visons à obtenir des niveaux d'observation élevés dans tous nos domaines d'activité, qu'il s'agisse de la production de déclarations, des contrôles à la frontière, du versement des impôts et taxes ou des autres types de déclarations.

Le processus d'élaboration du *Plan d'entreprise* bénéficie maintenant de la pleine participation du conseil de direction ainsi que d'un nombre accru d'études et d'analyses touchant les divers secteurs d'activité. Notre premier *Rapport annuel* a établi une nouvelle norme pour la production de rapports sur le rendement et les résultats; il met bien en balance nos points forts et ceux où des améliorations sont nécessaires. Nous nous fonderons sur ces réalisations pour faire preuve de transparence et d'ouverture en ce qui concerne tant nos priorités que notre rendement par rapport à ces priorités.

La fiche d'évaluation équilibrée est le troisième élément des travaux en cours devant mener à une gestion transparente axée sur les résultats. À mesure que nous approcherons de 2005, elle jouera un rôle de plus en plus important comme fondement de notre système de gestion stratégique. Elle nous permettra de mieux connaître les facteurs contribuant à un bon rendement, d'être plus efficaces dans nos décisions et nos investissements stratégiques, et d'établir un lien plus direct entre la mesure des résultats opérationnels et la satisfaction des clients et des intervenants.

Pendant la période de planification, nous intensifierons nos travaux en vue d'intégrer la gestion du risque à notre approche globale de gestion. À cet égard, nous suivrons de près les initiatives à l'échelle de l'administration fédérale visant la mise en place d'une fonction de contrôleur moderne. Nous continuerons aussi à mettre au point des normes axées sur les besoins des clients en matière d'exactitude, d'équité et d'accessibilité. Nous établirons des plans d'action pour atteindre les objectifs liés à nos normes de services actuelles, pour sensibiliser les clients et les employés à nos normes et pour accroître la fiabilité des renseignements figurant dans nos rapports sur le rendement.

Pour faire en sorte que le modèle de gestion de l'ADRC soit un outil utile pour tous les membres de l'organisation, nous continuerons à élaborer des outils de communication, à mener des activités de sensibilisation et à intégrer davantage les principaux processus de gestion.

Nous continuerons aussi à mettre au point des normes de service axées sur les besoins des clients en matière d'exactitude, d'équité et d'accessibilité.



gouvernement. Nous en sommes actuellement à la deuxième étape de la mise en œuvre de cette stratégie. À la suite des importants paiements en trop que nous avons versés à quatre provinces, nous accorderons aussi la priorité au renforcement de nos systèmes de gestion, de planification et de rapport pour répondre à nos propres exigences législatives et aux besoins de nos partenaires provinciaux.

En 2002-2003, nous mettrons à l'essai de nouvelles méthodes de comptabilité par activité pour évaluer si elles permettent de répondre à nos besoins d'information et de gestion stratégique. Pour faciliter la prise de décisions par les gestionnaires, nous améliorerons les Systèmes administratifs d'entreprise et nous simplifierons les processus de planification et d'allocation budgétaires.

Réalisation de l'objectif de changement no 4

Intégrer l'approche de la gestion transparente axée sur les résultats aux processus de planification, de prise de décisions et de responsabilisation de l'ADRC

Si nous voulons réussir la transformation de nos activités et devenir une organisation de service de premier ordre, il est essentiel que nous ayons une idée juste du rendement de nos programmes et des moyens de l'améliorer. En améliorant notre façon de mesurer notre rendement et d'en rendre compte, nous pourrions montrer aux parlementaires et à tous les Canadiens la valeur de nos programmes.

Jusqu'à présent, nous sommes surtout employés à élaborer un modèle de gestion tenant compte de toutes les exigences d'une fonction de contrôle moderne. Au cours de la période de planification, nous chercherons avant tout à intégrer les initiatives en cours à l'échelle de l'Agence pour constituer une architecture unique fondée sur le Plan d'entreprise, le Rapport annuel et le cadre de mesure du rendement établi selon la fiche d'évaluation équilibrée. Pendant la mise en place de cette structure dans toute l'organisation, nous veillerons en priorité à ce que les grandes initiatives touchant la gestion de l'Agence demeurent toujours conformes à nos objectifs opérationnels.

Nous poursuivrons nos réalisations en matière de planification et de rapports, pour faire preuve de transparence et d'ouverture en ce qui concerne tant nos priorités que notre rendement par rapport à ces priorités.

Réalisation de l'objectif de changement no 3

Réaliser la réforme et le renouvellement administratifs par la mise en place de politiques et de pratiques adaptées aux besoins de l'ADRC

L'élaboration de politiques et de pratiques qui sont adaptées à nos besoins opérationnels et qui permettent une saine gestion financière et une administration efficace est prioritaire à l'échelle de l'Agence. Nos efforts en vue de développer, de lier et d'intégrer des processus opérationnels plus souples et efficaces ont des répercussions directes sur notre capacité d'obtenir de meilleurs résultats opérationnels et d'améliorer notre productivité.

En 2001-2002, nous avons intensifié les travaux dans ce domaine en examinant l'ensemble des politiques, des programmes et des systèmes financiers et administratifs et en élaborant un plan d'action axé sur la réduction des coûts, l'amélioration du service et la mise en place d'une fonction de contrôleur moderne. Au cours de la période de planification, nous mettrons en œuvre le plan d'action, en étroite consultation avec tous les intervenants visés, y compris nos syndicats.

L'une de nos initiatives de réduction des coûts consiste à mettre en œuvre un système de marchés publics en ligne. Grâce à une série de marchés stratégiques qui auront pour effet d'accroître notre pouvoir d'achat, nous prévoyons réaliser des économies de l'ordre de 9,5 millions de dollars au cours de la période de planification. Nous étudierons aussi les avantages que présentent les services partagés dans des domaines tels que les comptes créditeurs, les demandes de remboursement de frais de déplacement, les autorisations de sécurité et la paie. De plus, nous terminerons l'élaboration d'une stratégie de publication qui fera davantage appel aux communications électroniques. Les économies globales que nous prévoyons ainsi réaliser sont de l'ordre de 8,3 millions de dollars en 2002-2003, 11,8 millions de dollars en 2003-2004 et 14,3 millions de dollars en 2004-2005.

Pour assurer une fonction de contrôleur moderne, nous continuerons d'améliorer nos contrôles et nos renseignements financiers et nous respecterons les exigences de la Stratégie d'information financière du

Nos réformes administratives et nos mesures de réduction des coûts devraient nous permettre d'économiser environ 34 millions de dollars au cours des trois prochaines années.



nous mettrons l'accent, en 2002-2003, sur la formation linguistique pour le groupe Gestion. Nous achèverons aussi la mise à jour des politiques touchant les relations de travail et la mise en œuvre des plans d'action en réponse aux préoccupations soulevées dans le sondage de 1999 auprès des fonctionnaires fédéraux. Nous prévoyons faire des investissements de plus de 16 millions de dollars en 2002-2003 pour réaliser les initiatives de réforme et de renouvellement des RH.

L'un des éléments moteurs du changement culturel envisagé est le leadership. En 2001-2002, nous avons créé un groupe Gestion élargi qui comprend quelque 2 500 gestionnaires. Conformément aux paramètres fixés par la Commission des relations de travail dans la fonction publique dans sa décision récente sur les unités de négociation de l'ADRC, ce groupe jouera un rôle de plus en plus central dans la promotion du changement culturel envisagé, en prenant la responsabilité des décisions et en créant des liens avec le personnel de première ligne.

À la suite de notre passage au statut d'agence, nous avons adopté huit principes de dotation en personnel :

- Objectivité
- Représentativité
- Compétence
- Équité
- Transparence
- Efficacité
- Adaptabilité
- Productivité

En ce qui concerne l'équité en matière d'emploi, notre objectif sera de dépasser le résultat obtenu jusqu'à maintenant à l'ADRC, où nous sommes parvenus à une pleine représentativité de l'effectif dans chacun des groupes visés par l'équité en matière d'emploi, en accomplissant le même exploit dans les régions, les provinces et les zones métropolitaines de recensement. Plus précisément, nous poursuivrons pour 2003-2004 un objectif cible de 2,5 % de recrutement chez les Autochtones, et une participation de 20 % des représentants des minorités visibles dans le Programme de perfectionnement des cadres. Dans le cadre de la réalisation de cet objectif, nous serons guidés par les huit principes de dotation que nous avons adoptés lorsque nous sommes devenus une agence et un employeur distinct.

Nous continuons à tout mettre en œuvre en vue de créer une équipe de gestion bien informée et compétente, autre élément clé pour réaliser notre programme d'innovation. Nous investirons davantage dans le fonds d'apprentissage de l'Agence et intégrerons plus efficacement les plans d'apprentissage individuels des employés et l'encadrement dans notre programme de renouvellement des ressources humaines. Au travail, nous continuerons à promouvoir l'utilisation des deux langues officielles, et

Notre programme de réforme nous permettra de réaliser notre vision d'un régime fondé sur des valeurs plutôt que sur des règles. D'ici 2004-2005, le temps que les gestionnaires consacrent aux transactions touchant les RH sera significativement réduit, leur laissant plus de temps pour l'exécution des programmes, la résolution des problèmes et la communication avec les employés. Des innovations telles que la création de répertoires de candidats préqualifiés contribueront à rationaliser les mesures de dotation. L'adoption d'un nouveau système de classification assorti de politiques rationalisées en matière de classification et de griefs permettra d'éliminer tout le travail en retard. Grâce aux améliorations apportées à nos systèmes administratifs, nous disposerons de renseignements plus précis et plus fiables sur les ressources humaines, ce qui améliorera la gestion et la planification des ressources humaines. Nous mettrons également en place un programme de gestion du rendement qui mettra l'accent sur la gestion des personnes et comprendra un élément de rémunération au rendement.



D'ici la fin de 2004-2005, tous les principaux éléments du nouveau régime des RH auront été mis en place. Notre but est d'aider notre organisation à demeurer un employeur compétitif.

La gestion efficace de notre main-d'œuvre importante est hautement prioritaire pour l'ADRC. Nous poursuivrons la transformation amorcée dans ce domaine et mettons progressivement en place le nouveau régime, en ciblant certains secteurs clés tels que la dotation, les recours, l'apprentissage, les relations de travail et la classification. D'ici la fin de 2004-2005, tous les principaux éléments du nouveau régime des RH auront été mis en place. Notre but est d'aider notre organisation à demeurer un employeur compétitif, à attirer et à garder en poste des employés ayant les connaissances et les compétences requises, tout en donnant un plus grand pouvoir décisionnel à nos gestionnaires.

Favoriser la réforme et le renouvellement des ressources humaines de l'ADRC en rendant le nouveau régime des ressources humaines (RH) pleinement opérationnel

Réalisation de l'objectif de changement no 2

En définitive, nos progrès dans la transformation de l'entreprise dépendent largement de l'évolution de la technologie et l'élaboration des systèmes. Notre plan exige des investissements stratégiques dans la technologie, qui nous permettront d'atteindre nos objectifs d'affaires. Voici nos priorités pour 2002-2003 :

- Mettre en place le service IMPQNET T2, qui permettra aux clients de produire leur déclaration de revenus des sociétés par Internet.
- Étendre le service IMPQNET TPS/TVH partout au Canada et offrir IMPQTEL TPS/TVH à titre de projet pilote, la mise en oeuvre définitive étant prévue pour 2003-2004.
- Lancer un projet pilote permettant aux clients de produire en ligne des avis d'opposition à l'égard de l'impôt.
- Dans le cadre de Gouvernement en direct, poursuivre le travail avec d'autres ministères en vue d'adopter des protocoles de sécurité rigoureux pour les transactions électroniques.
- Elaborer un service d'information automatisé, sous forme de questions et réponses interactives, pour répondre aux questions fiscales fréquemment posées.
- Améliorer la souplesse du crédit pour la TPS/TVH, en modernisant notre administration et en répondant aux changements de situation familiale.
- Améliorer les systèmes de taxe d'accise actuels en vue d'une meilleure prestation de services (systèmes pour autres prélèvements).
- Mettre en place une nouvelle infrastructure informatique pour le commerce électronique, afin de répondre aux besoins croissants en matière de services et d'applications électroniques.

Nos progrès dans la transformation de l'entreprise dépendent largement de notre capacité à suivre l'évolution de la technologie et l'élaboration des systèmes.



quotidiennes et produire des déclarations électroniques. Elles souhaitent aussi la mise en place de processus rationalisés pour réduire le fardeau global de l'observation et éliminer certaines exigences de déclaration. Nos employés désirent un meilleur perfectionnement professionnel, afin de garder leurs connaissances à jour et de pouvoir suivre l'évolution du monde des affaires au même rythme que celui-ci.

On s'attend à ce que « *Orientations futures* » se concluent en 2003-2004, quand nous aurons élaboré et validé des plans d'action pour chaque groupe de clients. Les engagements qu'ils contiennent seront clairement énoncés dans le plan d'entreprise suivant.

Pour confirmer les attentes en matière de service des particuliers et des bénéficiaires de prestations, nous tiendrons des groupes de discussion et des sondages en 2002-2003. En ce qui concerne les organismes de bienfaisance, notre participation à l'initiative gouvernementale pour le secteur bénévoles nous aidera à obtenir l'information dont nous avons besoin pour améliorer le service et l'équité envers ces clients, ainsi que pour promouvoir l'observation et raffermir la confiance du public.

L'initiative « *Orientations futures* » devrait prendre fin en 2003-2004, une fois que nous aurons élaboré et validé des plans d'action pour les entreprises – petites, moyennes et grandes –, ainsi que pour les particuliers, les bénéficiaires de prestations et les organismes de bienfaisance. Pour 2002-2003, les dépenses liées aux consultations dans le cadre des « *Orientations futures* » seront assumées à même les budgets des secteurs d'activité. Les engagements énoncés dans le *plan d'action* et les coûts liés à leur mise en œuvre seront décrits dans notre prochain plan d'entreprise.

La transformation de nos activités principales pour répondre plus efficacement aux priorités de service de nos clients renforcera notre capacité d'encourager les provinces et les territoires à nous considérer comme un important fournisseur de services. En 2002-2003, nous travaillerons à l'expansion de notre administration des programmes fiscaux au nom des provinces, y compris l'impôt sur le revenu des sociétés. Nous miserons particulièrement sur notre partenariat avec la Commission des accidents du travail de la Nouvelle-Écosse, pour augmenter le nombre de programmes provinciaux de telles commissions, que nous administrons.

Ces efforts seront soutenus par des consultations de haut niveau auprès des comités mixtes de la haute direction, qui fournissent d'importants mécanismes de consultation avec les provinces et les territoires sur la prestation de programmes, l'innovation et le rendement. Ces mécanismes sont établis conformément aux accords sur le cadre de gestion de services que nous avons conclus avec sept provinces et un territoire. Nous prévoyons conclure de tels accords avec le Nouveau-Brunswick, Terre-Neuve-et-Labrador et avec le Yukon en 2002.

concentrerons nos efforts sur la collaboration continue avec d'autres ministères fédéraux. Dans l'après 11 septembre, ces efforts collectifs rehausseront le niveau de sécurité publique, en garantissant que l'augmentation de la vigilance aux frontières canadiennes et américaines ne fait pas obstacle au commerce et au tourisme transfrontaliers légitimes.

Les innovations particulières comprennent le Programme d'autocotisation des douanes (PAD), qui permettra le dédouanement immédiat des expéditions préapprouvées entrant au Canada en provenance des États-Unis. Nous estimons que, en 2005, les expéditions PAD représenteront plus de 50 % de l'ensemble des importations. Le présent programme de filtrage de sécurité renforcé, effectué au préalable pour les importateurs, les transporteurs et les chauffeurs, permettra d'améliorer tant la sécurité à la frontière que l'efficacité de l'administration des services frontaliers. D'ici là, d'autres expéditions commerciales à risque élevé ou inconnu seront traitées au moyen du Système d'information préalable sur les expéditions commerciales, qui fournira un plus grand nombre de données électroniques avant l'arrivée, ce qui facilitera l'évaluation du risque et le ciblage. En ce qui concerne la filière des voyageurs, les voyageurs à faible risque du secteur routier pourront utiliser un permis NEXUS commun aux deux pays pour franchir la frontière canado-américaine aux principaux postes frontaliers. Quant aux voyageurs préautorisés dans les grands aéroports internationaux, ils pourront bénéficier du Système de traitement accéléré des passagers (STAP), fondé sur une technique de lecture biométrique. Nous évaluons que nous dépenserons plus de 50 millions de dollars en 2002-2003 pour mettre en oeuvre ces mesures et d'autres initiatives.

Les efforts de transformation de nos activités, particulièrement à l'égard des services fiscaux et des programmes de prestations, se poursuivront dans le cadre de notre initiative « Orientations futures », par laquelle nous invitons les Canadiens, les entreprises, les employés et les syndicats à valider notre vision du service fondée sur les besoins des clients. Les consultations portent sur cinq thèmes : conserver la confiance du public; axer le service sur le client; tirer parti des partenariats; accroître notre capacité organisationnelle; et optimiser le rendement.

Bien que les consultations soient toujours en cours, certains thèmes commencent à apparaître. Les entreprises veulent avoir une meilleure interaction électronique avec l'ADRC, pour traiter les questions

Notre Plan d'action des douanes est notre stratégie privilégiée pour transformer les services des douanes. Nous nous attendons à ce que tous les éléments du Plan d'action des douanes aient été mis en oeuvre en 2005.

Nous sommes toujours guidés par quatre objectifs de changement :

1. transformer nos activités principales;
2. réaliser la réforme et le renouvellement des ressources humaines;
3. réaliser la réforme et le renouvellement administratif;
4. intégrer l'approche d'une gestion transparente axée sur les résultats.

L'innovation est un élément moteur du programme de changement de l'ADRC. Nous voulons être une organisation de service d'avant-garde. Nous sommes guidés par quatre objectifs de changement, qui n'ont pas varié depuis notre dernier plan d'entreprise : 1) transformer nos activités principales; 2) réaliser la réforme et le renouvellement des ressources humaines; 3) réaliser la réforme et le renouvellement administratifs; 4) adopter une gestion transparente axée sur les résultats. La mise en œuvre de ces priorités est bien amorcée grâce à la stabilité de notre assise financière. Nous continuerons à travailler à la réalisation de ce programme de changement, en nous assurant que les innovations sont mises en œuvre avec succès et qu'elles sont par la suite pleinement intégrées à nos activités quotidiennes.

Réalisation de l'objectif de changement no 1

Transformer nos activités principales de manière à suivre l'évolution de la technologie, des pratiques commerciales et administratives et des attentes des Canadiens

Nous reconnaissons que nos clients s'attendent à recevoir un service rapide, équitable, efficace et courtois. Nous savons aussi que répondre à leurs besoins et dépasser leurs attentes pour de meilleurs services grâce à la transformation de notre entreprise est la meilleure façon d'atteindre nos deux résultats stratégiques.



Notre Plan d'action des douanes est notre stratégie privilégiée pour transformer les services des douanes. Le plan décrit la technologie de pointe que nous utilisons pour renforcer la sécurité à nos frontières et simplifier le mouvement des personnes et des marchandises légitimes à faible risque. Les principaux éléments du plan d'action sont des processus fondés sur l'évaluation du risque pour les négociants et les voyageurs, ainsi qu'un régime de sanctions équitables et efficaces. Le Plan d'action des douanes contribuera de façon importante à la mise en œuvre de la déclaration sur la frontière intelligente, signée par le Canada et les États-Unis en décembre 2001. Il renforcera également la collaboration en vue d'élaborer des processus communs à la frontière et d'adopter des pratiques exemplaires dans les ports et les aéroports internationaux. Nous

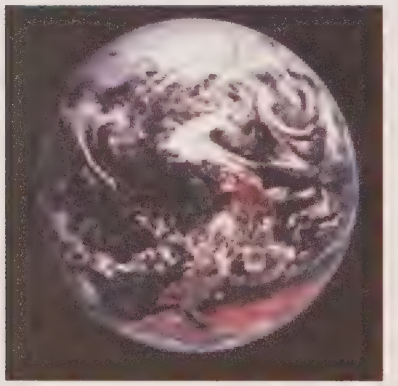
Le commerce électronique continue à avoir des répercussions sensibles sur les attentes de nos clients et sur notre capacité d'accroître la productivité de nos activités. Les Canadiens et les entreprises veulent des services gouvernementaux plus rapides, plus efficaces, dynamiques et personnalisés, y compris de l'ADRC. Nous avons mis en place bon nombre d'améliorations grâce à nos services électroniques. Cependant, ce progrès devra être accéléré. Notre défi est de pouvoir suivre la croissance du commerce électronique et la facilité avec laquelle les fonds peuvent être déplacés à l'étranger, ce qui augmente le risque pour l'assiette fiscale du Canada.

Les relations provinciales et territoriales constituent une priorité pour l'ADRC. Nous devons relever des défis de taille en matière

d'administration fiscale pour améliorer nos rapports avec ces partenaires importants. Les provinces jouissent désormais d'une plus grande latitude en matière de politique fiscale grâce à la mise en oeuvre réussie de l'impôt calculé sur le revenu (ICSR). Maintenant, l'ADRC doit mettre l'accent sur l'administration de cette mesure novatrice pour simplifier et harmoniser l'administration fiscale au Canada, et pour offrir encore davantage de services en matière d'impôts et de prestations pour le compte des provinces et des territoires. Cela doit être soutenu par des analyses et des rapports rigoureux et transparents démontrant la façon dont nous réduisons les doublons et les chevauchements au sein des gouvernements. Récemment, un problème decelé dans le système comptable de l'ADRC a entraîné des paiements en trop importants à quatre provinces dans le cadre des accords de perception fiscale. Le problème a été promptement résolu et les mesures nécessaires ont été prises pour empêcher d'autres paiements en trop. Nous continuons de travailler avec la

Vérificatrice générale et les provinces au réglément de cette question.

Les résultats au chapitre de la réforme et du renouvellement administratifs et des ressources humaines sont essentiels à l'acquisition de la capacité organisationnelle nécessaire pour relever les principaux défis et gérer les risques liés à notre contexte opérationnel et pour favoriser la responsabilité, les valeurs organisationnelles et la saine gestion financière. Les gestionnaires doivent particulièrement avoir les outils, le temps et le pouvoir nécessaires pour mettre en oeuvre les priorités stratégiques de ce plan, par exemple à l'égard de la gestion financière et des ressources humaines, tout en s'acquittant de leurs responsabilités opérationnelles. **Notre défi est de mener à bien la réforme en profondeur nécessaire pour provoquer et appuyer un changement culturel significatif au sein de l'ADRC.**



Risques et défis de l'ADRC

La planification des activités, l'établissement de priorités et la conception d'innovations futures doivent s'adapter au contexte dans lequel nous fonctionnons. Nous avons relevé, dans l'environnement opérationnel de l'ADRC, six éléments clés qui posent des risques et des défis particuliers et qui ont une incidence directe sur la façon dont nous prévoyons innover et accomplir notre mandat en matière d'observation.

Les menaces terroristes, notamment depuis les événements du 11 septembre, ont mis la sécurité à l'avant-plan des priorités du

gouvernement. Il y a eu des conséquences importantes sur la gestion des services à la frontière, particulièrement dans le contexte nord-américain. De nouveaux outils de gestion du risque et de nouvelles technologies sont nécessaires, comme l'identification biométrique, la transmission préalable de listes de passagers et la coopération entre le Canada et les États-Unis en matière de renseignement, d'octroi de visas et de mesures d'exécution. La gestion des services à la frontière par l'ADRC, la collaboration de celle-ci avec d'autres ministères responsables ainsi que nos relations avec les organismes douaniers des États-Unis sont nos nouvelles priorités.

Les tendances économiques liées au ralentissement actuel et la reprise

prévue influent sur la distribution des charges de travail et les risques liés à l'observation. Il peut y avoir des cas d'évasion fiscale plus flagrants de la part de particuliers et d'entreprises, au moment où les comptes débiteurs et les recouvrements sont soumis aux pressions résultant des difficultés économiques. Cependant, le financement accru pour la vérification et les recouvrements, consenti par suite de l'Examen des ressources et de la gestion, renforce notre capacité à gérer efficacement ces pressions.

Le changement démographique, fortement lié à la retraite prochaine des « baby-boomers », aura des répercussions de plus en plus importantes sur l'assiette du revenu du gouvernement et le profil des ressources humaines au sein de l'ADRC. Des changements dans les tendances en matière de revenu et de consommation auront aussi une incidence sur le régime fiscal du Canada, mettant au défi la capacité de l'ADRC de réagir efficacement, avec un juste équilibre de services et de mesures d'observation. Parallèlement, notre capacité à gérer le changement est directement liée à l'expertise de notre main-d'œuvre, dont environ 30 % pourra prendre sa retraite au cours des huit prochaines années. Nous subissons de fortes pressions pour attirer, former et conserver les employés qualifiés dont nous avons besoin.

- Six risques et défis importants ont des répercussions sur notre programme d'innovation et sur nos principales activités :
- 1. Menaces terroristes
 - 2. Facteurs économiques
 - 3. Tendances démographiques
 - 4. Commerce électronique
 - 5. Relations fédérales-provinciales
 - 6. Changement au sein de l'Agence

Tableau C – Énoncé de conclusion stratégique – Observation

Mission :	Promouvoir l'observation des lois et des règlements s'appliquant à la fiscalité, au commerce et aux frontières, et contribuer ainsi au bien-être économique et social des Canadiens.
Conclusion stratégique :	Les Canadiens observent les lois relatives à la fiscalité, au commerce et aux frontières.
Résultat prévu :	Les niveaux généraux d'observation demeurent élevés.
Comme le démontrent les faits suivants :	<div><div>Observation en matière de production de déclarations<ul style="list-style-type: none">• Des niveaux élevés d'observation sont maintenus, c'est-à-dire que la grande majorité des Canadiens âgés de 18 ans et plus produisent des déclarations de revenus en tant que particuliers.• Des niveaux élevés d'observation sont maintenus, c'est-à-dire que la grande majorité des entreprises connues qui sont tenues de produire des déclarations le font sans aucune intervention directe.• Des mécanismes permettant d'évaluer les niveaux d'observation en matière de production de déclarations pour les secteurs de recettes de l'accise et de la TPS/TVH sont en place.• Les détenteurs de comptes-garanties des douanes, les importateurs et les courtiers produisent la majorité du temps leurs déclarations d'importation en respectant les délais prescrits.</div><div>Observation relativement aux frontières<ul style="list-style-type: none">• Des niveaux élevés d'observation à l'égard des lois sur les frontières sont maintenus parmi les voyageurs qui traversent la frontière ainsi que les entreprises commerciales qui importent ou exportent des marchandises.• Les outils et méthodologies en matière de mesure qui visent à évaluer les niveaux d'observation visant les voyageurs et les entreprises sont renforcés.</div><div>Observation en matière de versements<ul style="list-style-type: none">• Des niveaux élevés d'observation sont maintenus parmi les particuliers et les entreprises, qui paient leurs taxes déclarées dans les délais prescrits.• Des mécanismes visant à évaluer les niveaux d'observation en matière de versements pour les secteurs de recettes de l'accise et de la TPS/TVH sont en place.• La grande majorité des importateurs paient leurs taxes et droits mensuels dans les délais prescrits.</div><div>Observation en matière de déclarations<ul style="list-style-type: none">• Les erreurs de déclaration et l'inobservation intentionnelle des lois fiscales sont maintenues à des niveaux relativement faibles.• La non-déclaration des personnes qui entrent au Canada, ainsi que des marchandises importées et exportées, sera réduite au minimum.• L'amélioration constante des approches et des systèmes de mesure permet de mieux évaluer les niveaux d'observation.</div></div>

Tableau B – Énoncé de conclusion stratégique – Innovation

Mission :	Conclusion stratégique :	Résultat prévu :	Comme le démontrent les faits suivants :
Promouvoir l'observation des lois et des règlements s'appliquant à la fiscalité, au commerce et aux frontières, et contribuer ainsi au bien-être économique et social des Canadiens.	L'ADRC constitue un organisme de services à la fine pointe de la technologie.	La prestation de services axés sur le client est facilitée par la mise en œuvre prompte et efficace des innovations prévues par l'ADRC.	<ul style="list-style-type: none"> • Taux d'approbation de la part des Canadiens en augmentation régulière dans les secteurs qui exigent des améliorations selon les mesures effectuées par les enquêtes de référence de l'ADRC. • Prestation accrue de services électroniques dans l'ensemble des secteurs d'activité, et en particulier respect de nos engagements dans le cadre du Gouvernement en direct, conformément aux objectifs et aux échéanciers fixés pour l'ensemble du gouvernement. • Nombre accru d'ententes de prestation de services, et partenariats plus étroits établis avec les provinces et les territoires. • Capacité accrue de respecter les normes établies en matière de services, associée à l'élaboration et à la mise en œuvre de nouvelles normes dans l'ensemble des secteurs d'activité. • Réformes et améliorations importantes apportées au système de gestion des ressources humaines au moyen d'une mise en œuvre intégrale de l'ensemble des principales composantes du nouveau régime des RH d'ici 2005. • Economies supérieures à 34 millions de dollars découlant de la réforme et du renouvellement administratif et des initiatives connexes durant la période comprise entre 2002-2003 et 2004-2005. • Mise en œuvre d'une série d'approches et de pratiques innovatrices et flexibles en matière de finances et d'administration qui permettront d'augmenter la productivité, appuieront l'amélioration des services et des prises de décisions, et répondront aux exigences de la fonction moderne de contrôle. • Une orientation de plus en plus manifeste vers une gestion axée sur les résultats qui s'exprime par notre système de régie, nos approches en matière de gestion et nos cadres de mesure du rendement.

NOUS AURONS ATTEINT NOTRE OBJECTIF DANS LES CAS SUIVANTS :

Résultats d'importance intermédiaire

Secteurs d'activité			
Programmes de prestations et autres services	Services fiscaux	Services des douanes	Programmes de prestations et autres services
<ul style="list-style-type: none"> Les Canadiens paient leur juste part d'impôt et de taxes. L'assiette fiscale est protégée. 	<ul style="list-style-type: none"> La santé et la sécurité des Canadiens et les intérêts des entreprises sont protégés, et la croissance économique est accrue grâce à une saine gestion de la frontière et des politiques commerciales. 	<ul style="list-style-type: none"> Les provinces et les territoires ainsi que d'autres ministères considèrent l'IADRC comme un important fournisseur de services. 	<ul style="list-style-type: none"> Nous introduisons des méthodes de gestion modernes et novatrices pour optimiser le rendement de nos services et activités professionnels.
<ul style="list-style-type: none"> Les Canadiens reçoivent tous les bénéfices auxquels ils ont droit. 	Appels	<ul style="list-style-type: none"> Les Canadiens obtiennent un examen impartial et rapide des décisions contestées grâce à notre système de recours. 	Gestion et orientation organisationnelles

LE TRAVAIL VISERA PRINCIPALEMENT LES OBJECTIFS SUIVANTS :

Objectifs de base	Objectifs de changement
<ul style="list-style-type: none"> Services accessibles, adaptés et fiables et communications claires et informatives Programmes d'exécution équitables, responsables et efficaces Application diligente et cohérente des principes d'équité Réduction des coûts administratifs et du fardeau de l'observation pour nos clients Employés renseignés, compétents et bien appuyés afin de leur permettre de travailler efficacement Politiques, systèmes et processus adaptés, modernes et intégrés 	<ol style="list-style-type: none"> Transformation de nos activités principales Réforme et renouvellement des ressources humaines Réforme et renouvellement administratifs Gestion transparente axée sur les résultats

ET NOTRE RENDEMENT SERA MESURÉ À L'AIDE DE LA FICHE D'ÉVALUATION ÉQUILIBRÉE AINSI QUE D'AUTRES MÉCANISMES DE RAPPORT

Tableau A : Cadre stratégique : planification et établissement de rapports

AFIN DE RÉALISER NOTRE :

MISSION : Promouvoir l'observation des lois et des règlements du Canada dans les domaines de la fiscalité, du commerce et des opérations frontalières grâce à la communication, à la prestation d'un service de qualité et à des mesures d'exécution responsables, de façon à contribuer au bien-être économique et social des Canadiens.

VISION : Être reconnue et respectée par ses clients pour l'intégrité, l'équité et l'innovation dont elle fait preuve dans l'administration de programmes de grande qualité mais néanmoins abordables. Notre esprit progressiste encouragera la création de nouveaux partenariats intergouvernementaux et internationaux, favorisant une plus grande efficacité du gouvernement et un resserrement de l'union économique.

NOUS POURSUIVONS :

Six objectifs stratégiques

Services de qualité et communications avec les clients	Administration équitable	Employés bien renseignés et compétents
Exécution responsable et protection de la frontière	Processus simples et efficaces	Gestion et services à l'entreprise efficaces

AFIN D'ATTEINDRE :

Deux résultats stratégiques

Observation	Innovation
Les Canadiens observent les lois et les règlements dans les domaines de la fiscalité, du commerce et des opérations frontalières.	L'ADRC est une organisation à la fine pointe de la technologie.

Cadre stratégique

Dans notre *plan d'entreprise* précédent, nous avons lancé un ambitieux programme de changement pour prendre pleinement avantage de notre statut d'agence. Le plan actuel, visant la période 2002-2003 à 2004-2005, se fonde sur ce programme de changement, tout en mettant l'accent sur les résultats que nous livrons aux Canadiens. Le plan aborde aussi les secteurs opérationnels qui exigent d'autres améliorations que nous avons relevées dans notre processus de rapport. Le premier *Rapport annuel* de l'ADRC, qui a été déposé au Parlement en novembre 2001, soulignait notre engagement en matière de transparence quant à nos réalisations et aux secteurs nécessitant des améliorations.

Nous respecterons notre engagement permanent en matière de transparence, au fur et à mesure que nous rendrons compte de nos activités au Parlement et aux Canadiens dans nos prochains rapports annuels. Les mécanismes de responsabilisation, comme les objectifs de rendement d'un cadre supérieur, nous aideront à mesurer nos progrès par rapport au plan. Le progrès dans la réalisation de nos objectifs sera aussi mesuré régulièrement par le conseil de direction de l'ADRC et par le comité de gestion de l'Agence. Comme mesure supplémentaire, un examen parlementaire de notre rendement sera réalisé après cinq ans d'activités de l'Agence.

Le cadre stratégique que nous employons pour planifier et rendre compte de nos activités est indiqué au tableau A. Le cadre comprend notre mission, notre vision et les objectifs stratégiques à l'appui, soit un ensemble d'éléments de longue date à partir desquels nous avons modelé notre approche de planification et de reddition de comptes. Mais le cadre intègre aussi des résultats établis plus récemment, énoncés dans notre *Rapport annuel 2000-2001*. L'innovation et l'observation sont les deux résultats clés en fonction desquels s'articule le plan d'entreprise. Ils représentent les résultats ultimes que nous cherchons à atteindre en tant qu'organisation.

L'innovation est au cœur de notre programme de changement. Comme l'indique le tableau B, la prestation de services axée sur le client est le résultat que nous prévoyons atteindre grâce à l'innovation. Ce tableau montre aussi les facteurs qui détermineront si nous avons atteint ce résultat. **L'observation des lois canadiennes en matière de fiscalité, de commerce et d'opérations frontalières est le résultat que nous visons dans l'exécution de nos activités quotidiennes.** Nous voulons atteindre les hauts niveaux d'observation générale indiqués dans le tableau C, qui indique aussi les facteurs qui confirmeront notre succès sur le plan de la production de déclarations, des opérations frontalières, des versements et des déclarations.

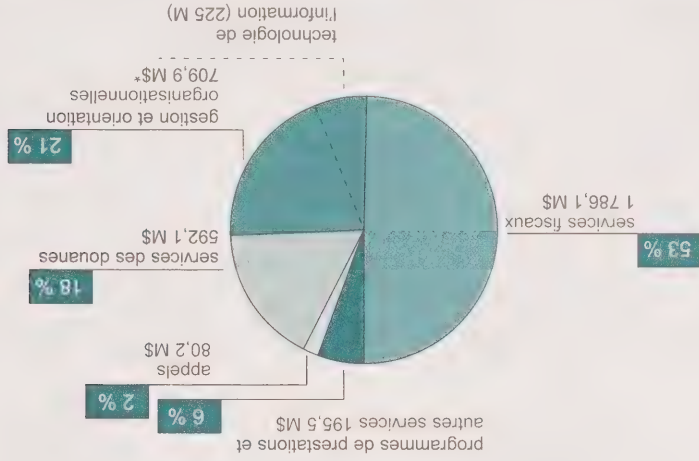
L'innovation et l'observation sont les deux résultats clés en fonction desquels s'articule ce plan d'entreprise. Ils représentent les résultats ultimes que nous cherchons à atteindre en tant qu'organisation.

Profil des dépenses

Les dépenses prévues de l'ADRC pour l'exercice 2002-2003 atteignent 3,364 milliards de dollars, y compris les sommes allouées par suite de l'Examen des ressources et de la gestion et du plan budgétaire de 2001.

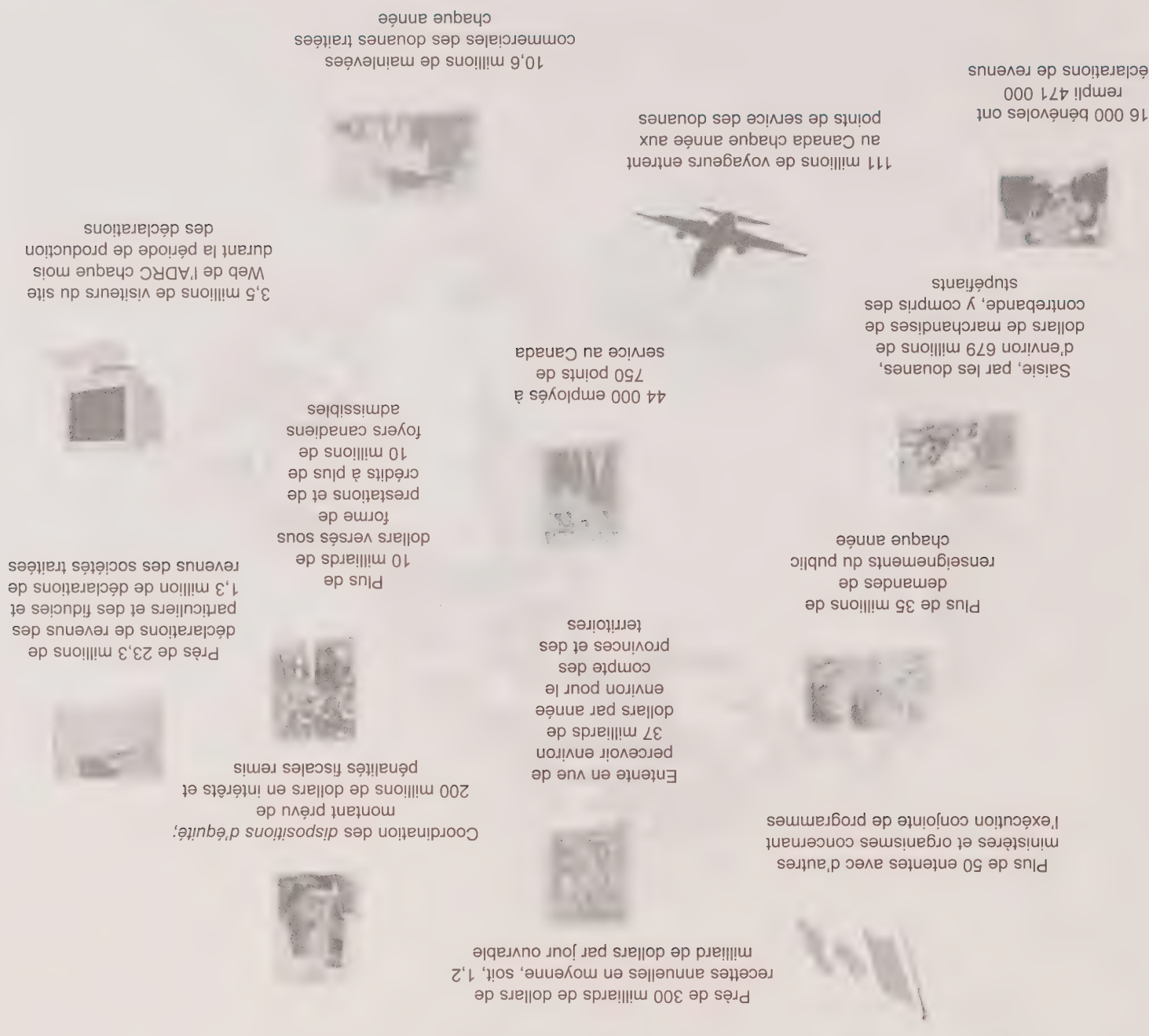
À la suite de l'Examen des ressources et de la gestion, réalisé en 2000, on a conclu qu'une augmentation de notre financement de base était nécessaire pour assurer l'intégrité de nos programmes. Pour 2002-2003, cela représente une augmentation de 382 millions de dollars. Dans le plan budgétaire de 2001, une somme additionnelle de 328 millions de dollars sur les cinq prochaines années a été consentie pour le programme du gouvernement sur la sécurité publique et la lutte antiterroriste. Pour 2002-2003, cela représente un financement additionnel de 103,8 millions de dollars.

Nous gérons nos activités selon cinq secteurs d'activité, les Services des douanes, les Services fiscaux, les Programmes de prestations et autres services, les Appels ainsi que la Gestion et l'orientation organisationnelles. Le diagramme ci-dessous montre comment nos ressources pour 2002-2003 sont réparties en fonction de ces secteurs. On trouvera plus de précisions dans l'*Information financière détaillée*, jointe à ce document.



* La somme indiquée pour la Gestion et l'orientation organisationnelles inclut 225,4 millions de dollars pour la technologie de l'information. Sans cette somme, les ressources allouées à ce secteur représenteraient 14,3 % du total des dépenses projetées pour l'ADRC. (Un total de 56,9 millions de dollars est alloué aux quatre premiers secteurs d'activité pour la technologie de l'information.)

Notre programme de changement est ambitieux, particulièrement compte tenu de la taille de notre organisation et de la diversité des programmes dont nous sommes responsables. La carte ci-dessous fournit un aperçu des façons dont l'ADRC sert les Canadiens.



L'Agence des douanes et du revenu du Canada (ADRC) a été créée en novembre 1999; cette mesure visait à mieux servir les Canadiens. Nous avons entrepris un programme important de changements au sein de l'organisation depuis ce temps-là, alors que nous cherchons à tirer pleinement avantage de la souplesse acquise grâce à notre statut d'agence. Mais notre raison d'être, ou mission fondamentale, n'a pas changé quand nous sommes devenus une agence il y a deux ans.

Notre mission consiste à promouvoir l'observation des lois et des règlements du Canada dans les domaines de la fiscalité, du commerce et des opérations frontalières grâce à la communication, à la prestation d'un service de qualité et à des mesures d'exécution pondérées, contribuant ainsi au bien-être économique des Canadiens. Notre approche globale se fonde sur la croyance que la plupart des personnes observeront volontairement la loi si on leur en donne la possibilité. Pour promouvoir l'observation, nous employons une combinaison judicieuse de services et de stratégies d'exécution, le tout appuyé par une saine gestion du risque.

Comme agence, nous avons une occasion unique de mieux faire les choses et d'innover. C'est précisément ce que nous aspirons à faire grâce à la mise en oeuvre de notre plan. Notre troisième plan d'entreprise, qui fait fond sur nos progrès antérieurs, nous mènera vers l'étape suivante de notre évolution. Il représente également un outil important pour communiquer aux Canadiens, à nos partenaires fédéraux et provinciaux et à notre personnel ce vers quoi nous nous dirigeons et la façon dont nous entendons y arriver.

L'ADRC cherche à innover en s'inspirant des quatre objectifs de changement énoncés dans le plan précédent, soit : **1) la transformation de nos principales activités; 2) la réforme et le renouvellement des ressources humaines; 3) la réforme et le renouvellement administratifs; 4) la gestion transparente axée sur les résultats.** Notre principal objectif, la transformation de nos activités, vise essentiellement à fournir aux Canadiens le meilleur service possible. Les trois autres objectifs sont conçus de façon à renforcer nos capacités internes de réaliser cet engagement en matière de service.

Tout en gardant à l'esprit ces quatre objectifs, nous continuerons à réagir rapidement et efficacement à de nouvelles priorités. Nous intégrerons de plus en plus les innovations, projetées ou en voie de réalisation, dans nos interactions quotidiennes avec les Canadiens. Dans le cadre de l'exécution de notre plan, nous ferons le meilleur usage possible des fonds publics, y compris des ressources additionnelles découlant de l'Examen des ressources et de la gestion effectué en 2000 et du récent budget fédéral de 2001.

Table des matières

6	Introduction Renseignements généraux, mission de l'ADRC et données clés sur le volume des activités
9	Cadre stratégique Tableaux illustrant le cadre de planification et de rapport et les résultats stratégiques
14	Risques et défis de l'ADRC Analyse des risques et des défis qui ont eu des répercussions sur le contenu de notre plan d'entreprise
16	Innovation Objectifs de changement et stratégies connexes en vue de transformer nos principales activités et d'atteindre l'excellence en matière de gestion
25	Observation Nos cinq secteurs d'activité et les résultats attendus
43	Conclusion Intégrer l'innovation à nos principales activités
45	Conclusion du commissaire

Dépôt au Parlement

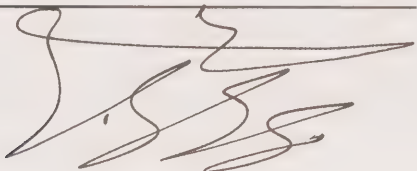
Je présente, pour dépôt au Parlement, le *Résumé du plan d'entreprise pour 2002-2003 à 2004-2005* de l'Agence des douanes et du revenu du Canada (ADRC).

À ma connaissance, les renseignements qui y sont présentés :

- représentent fidèlement le mandat de l'ADRC, ses priorités, ses stratégies et ses résultats projetés;
- sont conformes aux principes de rapport énoncés dans la Loi sur l'ADRC et aux principes de divulgation contenus dans les directives pour préparer un rapport sur les plans et les priorités;
- sont complets et exacts;
- reposent sur des systèmes rigoureux de gestion et d'information établis à l'échelle de l'ADRC.

Je suis satisfait des processus d'assurance de la qualité utilisés pour produire le *Résumé du plan d'entreprise*.

La structure de planification, de rapport et de responsabilité sur laquelle se fonde ce document a été approuvée par les ministres du Conseil de Trésor et constitue la base de la responsabilité à l'égard des résultats réalisés avec les ressources et les autorités fournies.



Stephen Rigby
Administrateur supérieur des affaires
financières et sous-commissaire
Direction générale des finances et de
l'administration

Date :

le 12 mars 2002

Avant-propos du président du

conseil de direction



C'est avec plaisir que j'ai pris part, en compagnie des autres membres du conseil de direction, à l'évolution continue de l'Agence des douanes et du revenu du Canada. Nous venons d'entamer la troisième année de nos opérations et nous entendons continuer à respecter notre engagement à offrir des services de haute qualité aux Canadiens. Le travail amorcé lors du passage au statut d'agence se poursuivra, même si des défis nouveaux et pressants nous attendent.

Ce *Résumé du plan d'entreprise* vient consolider ce que nous avons accompli l'an dernier et nous permet d'apporter les changements qui s'imposent. Nous passerons à l'étape suivante de la restructuration de nos activités en continuant à mettre en œuvre les nombreuses initiatives déjà lancées dans l'organisation et à innover dans la prestation de nos services et la gestion de nos opérations.

Notre réussite dépendra de notre capacité à transformer la gestion de nos activités principales tout en relevant les incessants défis liés à un environnement complexe et changeant. Pour ce faire, l'ADRC devra faire preuve de souplesse et disposer des ressources et des connaissances voulues. Voilà pourquoi, en vue d'atteindre nos objectifs, nous avons élaboré un programme d'excellence, qui privilégie la formation de nos employés ainsi qu'une administration générale, moderne et transparente.

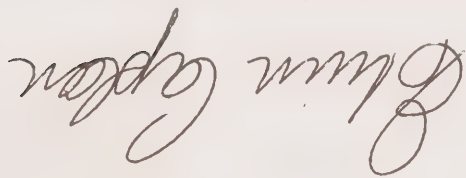
Dans le cadre de ce programme, nous continuerons à adopter des approches régies par des valeurs plutôt que par des règles. Les gestionnaires de l'ADRC se verront attribuer de plus en plus de pouvoirs de prise de décision et de responsabilités. En mettant l'accent sur le leadership et la responsabilisation, nous créerons un environnement de gestion plus dynamique, de la souplesse à laquelle on est en droit de s'attendre de la part d'une organisation moderne et prospère.

Mes collègues et moi-même sommes convaincus que ce plan d'entreprise nous permettra de maintenir l'intégrité de nos programmes tout en continuant à innover, dans l'intérêt de tous les Canadiens.

Michael L. Turcotte
Président du conseil de direction

A handwritten signature in black ink, consisting of a stylized 'M' followed by 'L. Turcotte'.

Les services fournis par l'ADRC sont primordiaux pour la stabilité et la sécurité du Canada, ainsi que pour la prospérité de notre pays. Il est essentiel que ces services soient livrés de façon efficiente, à des coûts raisonnables et en étroite collaboration avec nos partenaires du gouvernement. Je me réjouis de pouvoir travailler avec les employés de l'ADRC et avec mes collègues du Parlement au maintien d'une organisation qui a su gagner la confiance des Canadiens tant par son intégrité que par son sens de l'équité, et qui est reconnue comme un fournisseur novateur de services.



La ministre du Revenu national,
L'honorable Elinor Caplan



Depuis notre dernier *Plan d'entreprise*, l'environnement dans lequel l'Agence des douanes et du revenu du Canada (ADRC) fonctionne a sensiblement changé. Dans la foulée des événements du 11 septembre, notre programme douanier a été confronté à des préoccupations beaucoup plus importantes concernant la sécurité personnelle et économique. Le fait que nous ayons pu agir rapidement et les ressources additionnelles accordées dans le budget fédéral nous ont permis de mettre en œuvre promptement des mesures qui avaient déjà été élaborées, ce qui illustre bien l'engagement de l'organisation en matière d'innovation et d'apprentissage.

J'ai toujours été une adepte de la théorie de l'amélioration continue; en conséquence, je suis convaincue que nous avons le devoir de tout mettre en œuvre pour innover sans cesse en matière de prestation de services à la population canadienne. Nous devons nous doter d'une solide capacité d'ajustement à l'évolution de la conjoncture et prévoir les besoins futurs du Canada. L'ADRC, modèle d'innovation en matière de régie moderne, nous permet de relever rapidement et efficacement les défis qui se présentent.

Avec un budget annuel de plus de 3 milliards de dollars et un effectif représentant plus du quart de la fonction publique fédérale, l'ADRC est, à tous égards, le plus grand fournisseur de services publics au pays. La mobilisation rapide et sérieuse des personnes et des ressources dans une organisation si diverse et complexe est une réalisation significative. Grâce au *Plan d'action des douanes* en bonne voie de réalisation, l'ADRC a été capable d'accélérer la modernisation de la gestion de nos services à la frontière tout en assurant la sécurité des Canadiens, en maintenant les terroristes hors de nos frontières et en gardant ces dernières ouvertes au commerce et au tourisme internationaux et légitimes, qui sont essentiels à la croissance et à la prospérité de notre pays. De plus, notre collaboration continue avec nos partenaires américains nous permettra d'établir une frontière moderne et efficace pour les négociants et les voyageurs qui se déplacent dans un sens ou dans l'autre.

Lorsque nous envisageons l'avenir, nous savons qu'une économie mondiale et le profil démographique changeant de la population canadienne poseront de nouveaux défis pour notre organisation. L'ADRC relève ces défis grâce à une vision résolument axée sur le service, connue sous le nom d'« *Orientations futures* », qui est élaborée en consultation avec les particuliers, les chefs d'entreprises et le personnel. Ces efforts porteront principalement sur l'utilisation optimale des nouvelles technologies, afin que nous puissions interagir en ligne avec plus de Canadiens et améliorer l'accessibilité, la commodité et la fiabilité de nos services, tout en diminuant les exigences en matière de déclaration et le fardeau lié à l'observation imposés à nos clients.

Le contenu du Rapport sur les plans et les priorités est identique à celui du Résumé du plan d'entreprise : 2002-2003 à 2004-2005 de l'Agence des douanes et du revenu du Canada. La ministre du Revenu national a présenté au Parlement le Résumé du plan d'entreprise de l'ADRC conformément aux exigences de la Loi de l'Agence des douanes et du revenu du Canada. Pour plus d'information sur le Résumé du plan d'entreprise de l'ADRC, visitez le site Web de l'ADRC à www.adrc.gc.ca ou écrivez à l'ADRC, Direction générale des finances et de l'administration, Division de la planification d'entreprise, 555 avenue Mackenzie, Ottawa (Ontario) K1A 0L8.

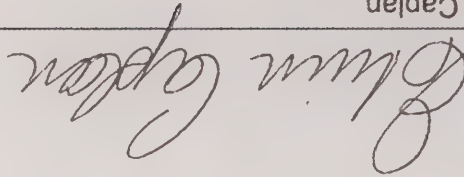
**Agence des douanes et du
revenu du Canada**

2002-2003

Budget des dépenses

Rapport sur les plans et les priorités

Approuvé



L'honorable Elinor Caplan

La ministre du Revenu national

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses qui est déposé à la Chambre des communes par la présidente du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les rapports entre les principaux éléments du Budget principal des dépenses et le Plan de dépenses (qui figure dans le budget).

Partie II – Le Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en applications ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1er mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

- 1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés au niveau des secteurs d'activité et portent également sur les objectifs, les initiatives et les résultats prévus; il y est fait également mention des besoins connexes en ressources pour une période de trois ans. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont déposés au printemps, pour renvoi aux comités qui font ensuite rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.

- 2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables pour les ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment compta-

ble et de la gestion des fonds publics.

En vente au Canada chez votre libraire local ou par la
poste auprès des Éditions du gouvernement du Canada (TPSGC)
Ottawa (Canada) K1A 0S9

Téléphone : 1-800-635-7943

Site Internet : <http://publications.tpsgc.gc.ca>

No. de catalogue BT31-2/2003-III-36

ISBN 0-660-61765-X



Agence des douanes et du revenu du Canada

Budget des dépenses
2002-2003

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

Canada

CA1
FN
-E77



Canada Economic Development for Quebec Regions

2002-2003
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities

Canada



The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of three parts:

Part I – The Government Expenditure Plan provides an overview of federal spending and summarizes both the relationship of the key elements of the Main Estimates to the Expenditure Plan (as set out in the Budget).

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before 1 March.

Part III – Departmental Expenditure Plans which is divided into two components:

- (1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail on a business line basis and contain information on objectives, initiatives and planned results, including links to related resource requirements over a three-year period. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are tabled in the spring and referred to committees, which then report back to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).
- (2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of accomplishments achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented by
the Minister of Public Works and Government Services, 2002

Available in Canada through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing (PWGSC)
Ottawa, Canada K1A 0S9

Telephone: 1-800-635-7943
Internet site: <http://publications.pwgsc.gc.ca>

Catalogue No. BT31-2/2003-III-96

ISBN 0-660-61803-6



2002 - 2003 ESTIMATES

REPORT ON PLANS AND PRIORITIES

Allan Rock

Minister responsible for the
Economic Development Agency of Canada
for the Regions of Quebec



Section I - Messages	
1.1 MINISTER'S PORTFOLIO MESSAGE	3
1.2 MESSAGE FROM THE SECRETARY OF STATE	5
1.3 MANAGEMENT REPRESENTATION STATEMENT	7
Section II - Rationale	
2.1 AGENCY MANDATE	9
Section III - Plans and Priorities by Strategic Outcomes	
A MAIN CHANGES, CONTEXT AND STRATEGIC APPROACHES	11
3.1 MAIN CHANGES	11
3.2 PLANNING CONTEXT	12
3.2.1 Economic context in Quebec	12
3.2.2 Government of Canada priorities	14
3.3 STRATEGIC APPROACHES	15
3.3.1 Development issues	15
3.3.2 Strategic targets	16
3.3.3 Programming	16
3.3.4 Main challenges for the next year	18
B STRATEGIC OUTCOMES, PRIORITIES AND PLANS	19
3.4 STRATEGIC OUTCOMES #1: FOSTER ENTERPRISE DEVELOPMENT	19
3.5 STRATEGIC OUTCOMES #2: CONTRIBUTE TO IMPROVING THE ENVIRONMENT FOR ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE REGIONS	22
3.6 STRATEGIC OUTCOMES #3: FACILITATE THE DEVELOPMENT AND RENEWAL OF COMMUNITY INFRASTRUCTURE	24
3.7 PERFORMANCE MEASUREMENT STRATEGY	24
Section IV - Organization	
4.1 STRATEGIC OUTCOMES AND BUSINESS LINE	25
4.2 ORGANIZATION CHART	25
4.3 DEPARTMENTAL PLANNED SPENDING	26
Section V - Appendices	
5.1 SUMMARY OF TRANSFER PAYMENTS	27
5.2 DETAILS ON THE TRANSFER PAYMENTS PROGRAM	28
5.3 SOURCE OF NON-RESPONDABLE REVENUE	29
5.4 NET COST OF PROGRAM FOR 2002-2003	30
5.5 GOVERNMENT-WIDE INITIATIVES	31
5.6 HORIZONTAL OR COLLECTIVE INITIATIVES	33
Section VI - Other information	
6.1 ADDRESS BOOK	35
6.2 LIST OF ABBREVIATIONS	37
6.3 INDEX	38



1.1 MINISTER'S PORTFOLIO MESSAGE

Today, our people, our universities and our industries are successfully competing around the globe. At the same time, we have a democratic society and way of life that continues to be judged one of the best in the world. To continue our economic growth and social development, indeed, to continue our success as a nation, we must strive to be among the best in creating and commercializing new knowledge. We are committed to building a world-leading, knowledge-based economy and we need to be more innovative to stay competitive.

To support a nation of innovators, we are investing in the skills and abilities of all Canadians so that they can actively contribute to and participate in today's knowledge-based economy. By harnessing our human potential and talent, we can continue our economic success.

The Government of Canada is investing in research and development to improve the capability of our universities and private sector firms to compete internationally. To foster a culture of innovation, we are creating an environment that is favourable to innovation, an environment of trust and confidence, where the public and private interests are protected and there are marketplace incentives for innovation.

Whether stimulating the creation and use of knowledge, supporting the creation and development of businesses and industries, promoting inclusive economic growth, or ensuring a fair and equitable marketplace, each of the fifteen member organizations of the Industry Portfolio is contributing to Canada's innovation strategy. Their work with public and private sector partners across the country is key to Canada's success.

I am pleased to present the *2002-2003 Report on Plans and Priorities* for Canada Economic Development for Quebec Regions which describes their expected achievements and results over the next three years. The Agency's mandate is to promote the economic development of the regions of Quebec, paying special attention to those experiencing slow economic growth and inadequate employment, with a view to the enhancement of prosperity and employment in the long term. To that end, the Agency focusses on two main areas of activity: enterprise development, and improvement of the environment for economic

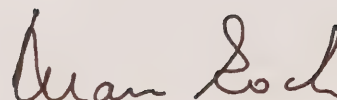
The Industry Portfolio organizations are:

- Atlantic Canada Opportunities Agency
- Business Development Bank of Canada*
- Canada Economic Development for Quebec Regions
- Canadian Space Agency
- Canadian Tourism Commission*
- Competition Tribunal
- Copyright Board Canada
- Enterprise Cape Breton Corporation*
- Industry Canada
- National Research Council Canada
- Natural Sciences and Engineering Research Council of Canada
- Social Sciences and Humanities Research Council of Canada
- Standards Council of Canada*
- Statistics Canada
- Western Economic Diversification Canada

* *Not required to submit a Report on Plans and Priorities.*

development of the regions. Over the next few years, special emphasis will be placed on supporting the development of a culture of innovation among SMEs and improving their productivity and competitive positioning.

To secure Canada's continued success in the 21st century, we are committed to nurturing and developing the potential of all our citizens in every community across our nation. By investing in organizations like the Canada Economic Development for Quebec regions, we will continue building an innovative economy and society for the benefit of all Canadians.

A handwritten signature in dark ink, reading "Allan Rock". The signature is fluid and cursive, with the first name "Allan" and the last name "Rock" clearly distinguishable. It is positioned above a horizontal line.

The Honourable Allan Rock
Minister responsible for the
Economic Development Agency of Canada
for the Regions of Quebec

1.2 MESSAGE FROM THE SECRETARY OF STATE

The industrialized economies are currently undergoing a period of major structural change. The fast pace of globalization, trade liberalization, the knowledge economy, electronic business, sustainable development, the growing use of technology and new forms of organization are all phenomena which demand unprecedented adaptability. Market conditions are far different from those prevailing a few short years ago.

In this new context, enterprises' performance increasingly depends on their ability to innovate and to use their knowhow effectively both within and outside the organization. To remain competitive, enterprises have to react rapidly in order to respond effectively to the constant, rapidly occurring changes stemming from this new environment. They also have to act beyond their traditional fields of activity so as to optimize supply, participate in larger business networks, acquire support resources, market their product and nurture close, sustained relations with clients and partners.

The regions are no longer developing as they did in the past; capital, labour and enterprises are more mobile than ever and tend increasingly to concentrate in or near large urban areas. This concentration is one of the more visible consequences of globalization and development of the knowledge economy. This phenomenon presents an additional challenge to the economies of the remote regions.

This *Report on Plans and Priorities 2002-2003* is characterized by continuity and the consolidation of the Agency's main approaches and activities, as put forward over the past few years. The Agency will continue to focus on two main areas of activity: enterprise development, and improvement of the environment for economic development of the regions.

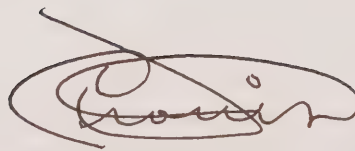
Development of a culture of innovation among enterprises is at the core of a modern vision of regional economic development. To innovate, enterprises have not only to acquire new competencies and adopt new technology, but also partake of knowledge infrastructure and networks that will foster the development and transfer of knowledge and the translation of knowledge into business success.

That is why Canada Economic Development intends to intensify its activities in the fields of innovation and productivity, and to include testing of and experimentation with new products or processes for regions whose economy depends essentially on natural resources. The Agency will also continue to support the development of enterprises that seek to enhance their competitiveness, either by implementing new business practices or by marketing their products internationally. Finally, the growth of technological enterprises and the development of small local and regional enterprises, through a special partnership with Community Futures Development Corporations (CFDCs), will also remain priorities.

At the local and regional level, the Agency will continue to pay special attention to regions experiencing difficulty adapting to the new world economic environment. The Agency intends to make every effort to ensure that new development opportunities benefit every Quebec region and that no region is left by the wayside. This approach of seeking a balance among the regions is the expression of a profoundly Canadian value — that of sharing.

Canada Economic Development will continue its support for the implementation of projects with positive ripple effects on the development of regional economies. With local and regional partners and in conjunction with other Government of Canada departments and agencies, the Agency will also support the economic enhancement of regional assets and participate in consolidating the regions' knowledge infrastructure. Finally, the Agency intends to help communities and regions foresee and accurately gauge emerging strategic issues so they can mobilize and work together more effectively to meet those challenges.

That is the spirit in which Canada Economic Development will join those investing their heart, talent and future in their efforts to develop the economy of their regions and ensure the prosperity of their communities.

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'Drouin', is positioned above a horizontal line.

The Honourable Claude Drouin
Secretary of State
Economic Development Agency of Canada
for the Regions of Quebec

1.3 MANAGEMENT REPRESENTATION STATEMENT

REPORT ON PLANS AND PRIORITIES 2002-2003


I submit, for tabling in Parliament, the *2002-2003 Report on Plans and Priorities* (RPP) for the Economic Development Agency of Canada for the Regions of Quebec.

To the best of my knowledge the information in this document:

- Accurately portrays the organization's plans and priorities;
- Is consistent with the reporting principles contained in the *Guidelines for Preparing a Report on Plans and Priorities*;
- Is comprehensive and accurate;
- Is based on sound underlying departmental information and management systems.

I am satisfied as to the quality assurance processes and procedures used for the RPP production.

The Planning, Reporting and Accountability Structures (PRAS) on which this document is based were approved by Treasury Board Ministers and is the basis for accountability for the results achieved with the resources and authorities provided.



André Gladu
Deputy Minister

Date: - 4 FFV, 2002



2.1 AGENCY MANDATE

Part II of the *Department of Industry Act*, assented to in March 1995, defines the responsibilities of the Minister responsible for Canada Economic Development. In terms of regional economic development in Quebec, the Minister responsible for the Agency oversees the creation of approaches, policies and programs, the delivery of programs and services, the establishment of co-operative relationships with partners, and the analysis and dissemination of information.

In this context, Canada Economic Development's mandate is to promote the economic development of the regions of Quebec, paying special attention to those experiencing slow economic growth and inadequate employment, with a view to the enhancement of prosperity and employment in the long term.

As a key team player in Quebec, the Agency works proactively, in close co-operation with several Government of Canada departments and agencies and a multitude of local and regional stakeholders whose activities influence the economic development of the regions of Quebec.

Section III - Plans and Priorities by Strategic Outcomes



A MAIN CHANGES, CONTEXT AND STRATEGIC APPROACHES

3.1 MAIN CHANGES

Several major interventions carried out since the *Report on Plans and Priorities 2001-2002* was tabled are worthy of mention:

Increased efforts to energize the culture of innovation among SMEs

In November 2001, the Secretary of State responsible for Canada Economic Development announced that the innovation area of activity of the IDEA-SME program would be broadened to include a productivity component, with a view to improving the performance of SMEs, particularly those in traditional sectors. This initiative, with a \$110-million budget envelope, is aimed at encouraging enterprises to implement a planned approach, including diagnosis, action plan and activities to foster their competitive positioning. Special emphasis will be placed on remote regions, far from urban centres, whose economy relies heavily on natural resources, with support provided in particular for testing and experimentation activities.

In the same vein, the Agency will support Quebec's association of industrial research directors, ADRIQ (*Association des directeurs de la recherche industrielle du Québec*), to establish a network of advisors dedicated to promoting innovation-oriented programs and services, notably tax credits for research and development, and to make it operational for two years, so as to foster development of innovation in Quebec SMEs.

In addition, Canada Economic Development and National Research Council Canada also joined forces to set up two research centres, the Aluminum Technology Centre in the

Saguenay – Lac-Saint-Jean region (total project cost - \$57 million), whose activities will foster the creation of enterprises specializing in secondary and tertiary aluminum processing, and Montreal's Aerospace Manufacturing Technology Centre (total project cost - \$46.5 million), whose mission will be to reinforce the technological infrastructure of the manufacturing technology sector to the benefit of small and medium-sized enterprises in the aerospace industry.

Support for establishment of the Papiers Gaspésia Inc. mill in Chandler, in Gaspésie

In August 2001, the Secretary of State responsible for Canada Economic Development announced financial participation of \$80 million for a project to establish the Papiers Gaspésia Inc. mill in Chandler, in Gaspésie. This project is a concrete expression of the commitment made by the Government of Canada, in recognition of the exceptional nature of the socio-economic situation in Gaspésie – Îles-de-la-Madeleine.

Renewal of the partnership agreement with Quebec's Community Futures Development Corporations (CFDCs) and Business Development Centres (BDCs)

The Agency renewed in March 2001, for a five-year period, the partnership agreement with Quebec's 54 Community Futures Development Corporations (CFDCs). This agreement, with a budget envelope of more than \$103 million, will enable the CFDCs to continue offering facilitation, consensus-building, consulting and financing services to rural communities and enterprises.

Two new CFDCs — known in Quebec by their French acronym, SADC — also opened for business during the past year, bringing their number up to 56: SADC de Lotbinière, and SADC du Suroît-Sud. The creation of these two CFDCs is consistent with the Government of Canada's commitment to equip Quebec regions with the tools and the means to fully realize their economic development potential.

Finally, the Agency renewed its partnership agreement with the seven Business Development Centres (BDCs), for a two-year period, and signed a first agreement with the other two BDCs which were not party to the original agreement. This new agreement will enable the BDCs to pursue their mission of consulting and financial assistance to SMEs. It also includes provisions concerning promotion of Government of Canada programs and services and monitoring of the investment portfolio.

Implementation of new Regional Strategic Initiatives (RSI)

With a view to responding to major issues identified in various Quebec regions and contributing to the implementation of strategies and action plans arising from them, the Agency in June 2001 announced funding of the Côte-Nord RSI, with a budget envelope of some \$10 million and, in October 2001, of the Centre-du-Québec RSI, whose implementation will require investment of \$22 million. Also, the Bas-Saint-Laurent RSI, with a \$26.2-million budget, was renewed for a four-year period.

Enhancement of client services

The Agency signed a three-year memorandum of understanding with Canadian Heritage under the Interdepartmental Partnership with the Official-Language Communities (IPOLC), a program whose goal is to foster the establishment of lasting partnerships for the

development of Quebec's English-speaking communities.

3.2 PLANNING CONTEXT

3.2.1 Economic context in Quebec

Quebec context and issues

The Quebec economy is open to the outside world and diversified, and is gradually adapting to the changing world economy and increasingly based on high technology sectors and enterprises. The strong growth in foreign trade since the North American Free Trade Agreement (NAFTA) came into effect is proof positive of this. In fact, Quebec exports of high value-added products such as aerospace, computer and telecommunications equipment have for some years outstripped exports of natural resources. Nonetheless, traditional sectors still hold an important place in Quebec's industrial structure. Overall, these SMEs have difficulty keeping up with evolving technology and markets and do not innovate sufficiently.

Innovation is one of the main sources of economic growth and long-term improvements in the standard of living. Innovation is closely linked to investment in research and development (R&D). In that regard, the Quebec economy has kept up its momentum of the past few years. While R&D is still heavily concentrated in a few major corporations, the number of enterprises actively conducting R&D has more than doubled in a decade. Quebec has for more than 10 years ranked first among Canadian provinces for its R&D / GDP (gross domestic product) ratio, which rose from 1.7% in 1990 to 2.4% in 1999.

In the coming years, enterprises' ability to innovate, integrate electronic business and manage environmental risks will be crucial for business development, and especially for

obtaining the capital necessary for their expansion, extending their clientele and establishing partnerships with prime manufacturers. In many cases, these new ways of doing business will require a re-engineering of enterprises' business strategies and internal structure.

Harder economic times ahead

Following two years of sustained growth, Quebec's economy began to slow down in 2001. The events of September 11, 2001 exacerbated the situation and led to instability, at least in the short term. Overall, Quebec is better placed now than in the last recession in the early 1990s. Indeed, the economy is more diversified as a result of the restructurings of the past decade. Also, interest rates are low, inflation is well under control, governments have put their public finances in order, and income tax cuts could sustain and even stimulate consumer demand.

Remote regions

Economic activity in the remote regions is based primarily on the harvesting of natural resources and is consequently more exposed to the ups and downs of the international economic situation. Also, the new economy remains principally an urban phenomenon. Some remote regions, which have been experiencing difficulty for many years, appear ill equipped to take advantage of the spinoffs associated with the knowledge economy and the emergence of new sectors, such as new information and communications technology (NICT). Access to the skills required for integration of NICT, so as to be able to deal with the new technological imperatives, is a major issue for the remote regions.

These regions also have to contend with difficult problems. These vast, sparsely populated regions will continue to be hit in the coming years by a declining population, particularly among young people. The lack of a new generation is an additional factor that

is likely to discourage the establishment of new enterprises or even the retention of existing enterprises requiring new skills. Support for remote regions, to help them deal with significant structural changes and face the challenges of the new economy, is a major public policy challenge.

Metropolitan Montreal

Greater Montreal accounts for 46% of Quebec's population and 55% of its GDP. Following a difficult period of adjustment, the region has been asserting itself for some years as a location for production of goods and services increasingly requiring creativity, knowhow and advanced technology. The region has thus developed substantial competitive and strategic advantages in several leading-edge sectors, including aerospace, telecommunications, pharmaceuticals, information technology, biotechnology and health industries. With more than 2,200 institutions actively involved in R&D and its numerous public institutions of research and higher education, Montreal is Quebec's R&D hub.

Montreal is establishing itself as an international metropolis with the presence of more than 70 head offices of international agencies. But, while this sound performance from the Montreal economy is encouraging, it should not disguise the distance yet to be travelled. For a series of key indicators such as employment level, unemployment rate and income per inhabitant, Montreal still lags behind North America's 24 main metropolitan areas (its 8.0% average jobless rate for 2001 remains higher than the rates in Toronto and Vancouver, 6.2% in both cases, and exceeds the Canadian average of 7.2%). In order to maintain past gains, continue the restructuring that has been initiated and successfully sustain the competition from other metropolitan areas in North America, the region will have to continue to develop its high-technology niches, consolidate its international outreach and develop its networks.

Metropolitan Quebec City and Gatineau area

Public administration is one of the main employers in metropolitan Quebec City and the Gatineau area. For many years, development efforts have focussed on diversification of the regional economic fabric, since these regions now boast a growing pool of enterprises and institutions operating in promising knowledge-based sectors.

In fact, through their institutions of higher education and their research centres, metropolitan Quebec City and to a lesser extent the Gatineau area have also established themselves in certain new-economy niches, such as laser optics, new information and communications technology (NICT) and the biomedical sector for the Quebec City region.

Intermediate urban centres

The Sherbrooke, Trois-Rivières and Chicoutimi-Jonquière metropolitan areas and the Rimouski and Rouyn-Noranda urban areas are building on their university and research centres as gateways to the knowledge economy. The specialized expertise of these centres in forestry, mining or fishery resource management enables them to harness their scientific knowhow and invest in niches which could bode well for development. Nevertheless, the economic situation in these urban areas, which was already cause for concern, has worsened over the past year following the slowdown in the world economy. Compounding this are the low demographic growth in some of these regions and the migration of young people toward larger urban centres.

The urban portions of the Centre-du-Québec and Chaudière-Appalaches regions are home to a dynamic manufacturing sector, particularly in the Drummondville, Victoriaville and Beauce areas.

3.2.2 Government of Canada priorities

With an active presence in every region of Quebec, the Agency works to support, promote and bring to reality ideas for enhancing the vitality and outreach of the Quebec economy. It thus fulfils the Government of Canada's commitment to promoting equality of opportunity for all Canadians and fostering the economic development of the regions.

As a member of the Industry Portfolio, Canada Economic Development regularly readjusts its approaches and ways of operating so as to contribute actively to the realization of major national priorities, especially those aimed at:

- increasing Canadians' prosperity and quality of life by making Canada a world leader in the knowledge economy, by building on innovation and the pursuit and acquisition of competencies;
- contributing to the development of Canadian communities — urban, rural, Aboriginal or multicultural — in order to cater as far as possible to their individual needs;
- fostering sustainable development and a healthier environment.

To this end, the Agency builds on two areas of activity: enterprise development, and improvement of the environment for economic development of the regions of Quebec. With the co-operation of various partners, it devotes much effort to helping enterprises enhance their competitiveness and innovation capability. It does the same to support the regions in their desire to make the most of their assets and energize their economies.

With respect to service delivery, the Agency follows the four major principles set out in the Management Framework for the Government of Canada, which may be summarized as:

making Canadians the focus of government concerns; espousing optimal democratic, ethical and professional values; focussing management on the attainment of concrete results; and ensuring judicious use of public funds.

3.3 STRATEGIC APPROACHES

3.3.1 Development issues

In view of the economic context, major national priorities and the new dominant question of development, Canada Economic Development has chosen to concentrate its activities on four main economic development issues which represent, for SMEs and the regions of Quebec, as many development opportunities to be grasped as challenges to be met:

Changing world economic environment

The first issue concerns the changing world economic environment, which requires Quebec's regions and enterprises to enter the new economic environment dynamically. This involves the regions and enterprises learning to master the new competitiveness factors introduced by the advent of the knowledge economy; meeting the need for continuous, ever-faster innovation; participating in networks of partners to keep up with the growing complexity of technology and markets; and grasping new business opportunities arising from market globalization and rapidly growing demand worldwide for certain categories of products and services.

Local contribution to development of its economy

The second issue involves increasing the participation of local stakeholders in the development of their economy. This issue requires that development be taken in hand by local and regional stakeholders; preparation of an upcoming generation

interested in contributing to their region's economic development, thereby reducing the exodus toward urban centres; and greater participation in the business world by certain groups of citizens who have traditionally been less involved.

Development of economic zones in difficulty

The third issue, development of economic zones in difficulty, concerns the participation of regions remote from major urban centres in the growth of the new economy. At present, this type of economy is developing primarily in urban settings; outlying regional economies are drawing little benefit from development of the new industrial sectors, the engines of economic development. Several Quebec regions traditionally focussed on the harvesting of natural resources are going through difficult economic transitions, associated not only with the problem of resource sustainability, but also and above all with the move to a knowledge economy. This therefore involves more clearly identifying and understanding the various phenomena at issue so as to design appropriate strategies for providing adequate support for economic development of these regions.

Sustainable development

The fourth issue, sustainable development, aims to reconcile local and regional economic development and environmental compliance. Enterprises have to continue adapting to new environmental requirements. For their part, enterprises in the environmental technology and services sector are seeing new business opportunities appear. As to communities, their economic development strategies must incorporate the environmental aspects. In short, this issue is to integrate the dimension of sustainable development and its many facets into the Agency's decision-making processes and encourage the network of partners to promote this concept vis-à-vis enterprises and the regions.

3.3.2 Strategic targets

To work on these issues, the Agency has set itself seven targets, divided into two main areas of activity:

- enterprise development, which includes:
 - 1.1 - general information and awareness;
 - 1.2 - establishment of strategic enterprises;
 - 1.3 - enhancement of SMEs' competitiveness through the adoption of new business practices, innovation or marketing;
 - 1.4 - development of small enterprises of local and regional scope.
- improvement of the environment for economic development of the regions, which includes:
 - 2.1- enhancement of local capability to energize development of the local economy;
 - 2.2 - economic enhancement of regional assets;
 - 2.3 - development and reinforcement of knowledge-based competitive advantages.

The two main areas of activity inform the planning of the Agency's activities, as may be seen from the strategic outcomes, priorities and plans presented in sections 3.4, 3.5 and 3.6 of this Report.

3.3.3 Programming

To support the development of enterprises and contribute to the improvement of the environment for economic development of the regions, the Agency offers financial assistance and non-financial services to SMEs, the organizations which support them, and Quebec's different communities and regions.

Financial assistance programs

IDEA-SME: This program primarily targets enterprise development. Its goal is to foster the growth of business generated by enterprises in all regions of Quebec by facilitating, among other things, access to relevant information, awareness of enterprises' development issues, establishment of strategic enterprises, and consolidation of their competitiveness through new business practices, innovation and marketing. The program complements various activities undertaken with respect to specialized consulting services and dissemination of strategic information, and under co-operation agreements.

Regional Strategic Initiatives (RSI): This program aims to support activities in response to major issues identified in various Quebec regions through a process of consultation, joint action, mobilization and follow-up involving various local economic players. The program aims to increase technological capability so as to encourage the use of the most appropriate technologies and their adaptation by SMEs. The program also helps develop the tourist attraction potential of the regions as well as increasing the attraction capability of activities of an international character. Finally, the program is used to support the regions in their efforts to adapt to the new global economic environment, particularly in rural areas.

Community Futures Program (CFP): This national program provides support to communities in all parts of the country for taking charge of their own local economic development. In Quebec, the CFP provides financial support for the Community Futures Development Corporations (CFDCs), Community Economic Development Corporations (CEDCs) and Business Development Centres (BDCs).

Special Fund for the Economic Development and Adjustment of Quebec Fishing Communities (Coastal Quebec):

This fund — ending on March 31, 2003 — involves the implementation of measures to support the economic and community development of communities affected by the restructuring of the fishing industry on the North Shore, in Gaspésie — Îles-de-la-Madeleine, and in adjacent fishing communities.

Canadian Support Program for the Gaspésie – Îles-de-la-Madeleine Economy:

This program is a special measure to improve the economic situation in Gaspésie. It is in addition to the Agency's regular activities and gives priority to enhancement of federal infrastructure, development of medium-sized enterprises, young people, local empowerment and emerging initiatives.

Other financial assistance programs for which the Agency is the agent

Infrastructure Canada Program: The objective of this program is to upgrade municipal infrastructure in Quebec and enhance Canadians' quality of life, through investment targeting the quality of the environment, long-term economic growth and upgrading of community infrastructure. The Agency acts on behalf of the Government of Canada as the federal department responsible for implementation in Quebec.

Canada Small Business Financing Act (CSBFA): The objective of the Canada Small Business Financing program is to encourage participating lending institutions to increase the availability of loans for the establishment, expansion, modernization and improvement of small business enterprises. Application of this law is the responsibility of the Department of Industry, as are all its administrative arrangements, but the costs of this program in Quebec are reported in the Agency accounts.

Non-financial services

Delivery of non-financial services is another important element in the Agency's strategy to foster enterprise development or contribute to improvement of the environment for development of the regions.

The Agency is active in presenting economic facilitation activities in Quebec communities. In this way, it aims to inform and raise the awareness of economic development stakeholders to the new emerging development factors, while seeking to mobilize them and create partnerships to elicit the implementation of initiatives that will generate significant spinoffs for the regions concerned.

The Agency also fosters the dissemination of general or strategic information (on business opportunities, new business practices, emerging issues, strategic watch, etc.) aimed at SMEs and the organizations supporting them. This dissemination occurs through the Agency's direct activities, but primarily through its network of partners.

In a concern for development, organizational learning and mobilization of development players, the Agency intends to continue its efforts concerning synthesis, dissemination, transfer and sharing of knowledge drawn in particular from its Observatory's work. The results of this work are at the heart of economic intelligence activities on trends, issues and emerging practices with respect to regional economic development.

Finally, the facet of advocacy within the Government of Canada and public consultation on local and regional economic development issues is another Agency area of activity. In this regard, the Agency contributes to defending the interests of the regions of Quebec and stakeholders by contributing notably to the establishment of policies and programs and supporting the implementation of initiatives, such as ministerial tours.

3.3.4 Main challenges for the next year

To respond effectively to the various issues which concern it, the Agency has to make some choices and focus its efforts on a number of specific challenges. The Agency's main challenges for the next year were identified in a spirit of continuity and consolidation with the approaches and activities of the past few years.

Over the coming year, the Agency intends to focus on developing a culture of innovation among enterprises which is at the core of a modern vision of regional economic development. To innovate, enterprises have not only to acquire new competencies and adopt new technology, they have also to build on a combination of infrastructure and knowledge networks.

In that context, the Agency intends, over the next year, to:

- intensify its activities with respect to innovation and productivity, including sustainable development and testing and experimentation activities on new products or processes for regions whose economy depends on natural resources;
- pay special attention to regions experiencing difficulty adapting to the new economic context;
- consolidate its partnership agreements in order to reinforce and develop its leverage effect from a network of active, dynamic partners in each of Quebec's regions.

With respect to delivery of services to clients, the Agency intends, over the next year, to:

- participate actively in the mobilization of the economic development players of the regions of Quebec by focussing on the dissemination, transfer and sharing of knowledge drawn notably from its Observatory's work with a view to

contributing to drawing out a shared understanding of the main emerging issues;

- continue implementation of the *Government On-line* initiative in order to provide broader access to Agency advisors, programs and services;
- deploy the new communication strategy that will focus primarily on promotion of the Agency's programs and services on a regional basis.

In this context, the Agency plans to divide its efforts between its two areas of activity as follows: 60% of the contribution and grant budget to enterprise development, and 40% to improvement of the environment for economic development of the regions.

B STRATEGIC OUTCOMES, PRIORITIES AND PLANS

This section presents the Agency's three strategic outcomes, including priorities and the indicators that will be used to monitor them, as well as plans and examples of planned results for the next three years (2002-2005). The increase in budgets and full-time equivalents, as presented in section 4.3, enables the Agency to plan for higher anticipated results than those submitted last year.

3.4 STRATEGIC OUTCOMES #1: Foster enterprise development

Resources: \$373 million in contributions and grants over three years

PRIORITIES	PLANS AND PLANNED RESULTS 2002-2005
1.1 General information and awareness Improve enterprises' access to general information likely to inform their business decisions Example of anticipated results: Main follow-up indicators:	<ul style="list-style-type: none">■ Improve enterprises' access to general information on government programs and services■ Enable business executives to develop an overall appreciation of the main issues affecting business development in the new global economic environment answer 800,000 requests for information number of participants in activities; level of satisfaction with services delivered
1.2 Establishment of strategic enterprises Support the establishment of enterprises in economic activities deemed strategic for a region's development Example of anticipated results: Main follow-up indicators:	<ul style="list-style-type: none">■ Foster pre-startup, startup and early expansion phases of enterprises deemed strategic for a region's economic development■ Foster construction, expansion or modernization of means of production (plants, workshops, etc.) by enterprises deemed strategic for a region's economic development 600 entrepreneurs having completed their pre-startup or startup projects for new SMEs, five incubators created in different sectors; support for establishment of the Papiers Gaspésia Inc. mill and 260 jobs created number of enterprises in pre-startup, startup and expansion; amounts invested by promoters; number of jobs created

PRIORITIES	PLANS AND PLANNED RESULTS 2002-2005
<p>1.3.1 Competitiveness / New business practices (NBP)</p> <p>Increase the number of enterprises harnessing new business practices to maintain and reinforce their competitiveness</p> <p>Examples of anticipated results:</p> <p>Main follow-up indicators:</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Improve enterprises' access to specialized information on advanced business practices, and enable their executives to develop a better appreciation of the underlying issues ▪ Foster development of enterprises' competencies with respect to the use of advanced business practices ▪ Foster implementation of advanced business practices in enterprises to reinforce their competitiveness <p>2,000 SMEs made aware of or having developed competencies for new business practices; 350 enterprises made aware of and accompanied in electronic business; 250 SMEs having adopted new business practices</p> <p>number of participants in activities; level of satisfaction with services received; number of enterprises implementing new business practices; number of jobs created and maintained</p>
<p>1.3.2 Competitiveness / Innovation in processes, equipment and products</p> <p>Increase enterprises' ability to adapt and test a new or improved product, service or production process</p> <p>Examples of anticipated results:</p> <p>Main follow-up indicators:</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Improve enterprises' access to specialized information on innovation, technology and design, and enable enterprise executives to develop a better appreciation of the issues innovation represents for development of their enterprises ▪ Foster development of enterprises' skills with respect to management of innovation and knowhow, and to technology and design ▪ Foster development of new or improved products, services or processes ▪ Foster enhanced productivity in enterprises <p>3,000 SMEs made aware of technological innovation and productivity; 800 SMEs visited by an engineer to assess their technological capabilities; 75 enterprises having carried out testing and experimentation projects; 175 diagnoses carried out to enhance productivity; 400 enterprises having developed products / processes or enhanced productivity</p> <p>number of participants in activities; level of satisfaction with services received; number of new and/or improved products; number of enterprises having developed or acquired new equipment aimed at enhancing their productivity; amounts invested by promoters; number of jobs created or maintained</p>

PRIORITIES	PLANS AND PLANNED RESULTS 2002-2005
<p>1.3.3 Competitiveness / Marketing</p> <p>On a priority basis, increase innovating enterprises' ability to market their products internationally</p> <p>Examples of anticipated results:</p> <p>Main follow-up indicators:</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Improve enterprises' access to specialized information on market trends and opportunities, and enable their executives to develop a better grasp of the issues underlying new business trends ▪ Foster development of enterprises' skills in export development, penetration of public and parapublic markets, electronic marketing and sales, etc. ▪ Foster marketing of new or improved products and services on domestic and/or foreign markets <p>8,000 SMEs made aware of development of international markets and marketing; 700 export projects carried out by SMEs; 200 enterprises having participated in trade missions abroad</p> <p>number of participants in activities; level of satisfaction with services received; number of enterprises having made sales on the different markets; additional sales volume on the different markets; number of new exporters; number of enterprises having marketed a new or improved product; number of jobs created or maintained</p>
<p>1.4 Development of small enterprises</p> <p>Foster the growth of small local and regional enterprises</p> <p>Examples of anticipated results:</p> <p>Main follow-up indicators:</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Foster improvement of the success rate and durability of small enterprises with local and regional reach through accompaniment and follow-up activities ▪ Foster implementation of projects to start up or expand small enterprises of local and regional reach, by reducing financing difficulties on conventional financial markets <p>1,750 startups, expansions or refinancings of small enterprises; 15 Aboriginal enterprises created and more than 500 Aboriginal SMEs informed and accompanied; 300 young entrepreneurs assisted in their enterprise projects</p> <p>number of small enterprises in pre-startup, startup or expansion; number of jobs created and maintained</p>

3.5 STRATEGIC OUTCOMES #2:

Contribute to improving the environment for economic development of the regions

Resources: \$248 million in contributions and grants over three years

PRIORITIES	PLANS AND PLANNED RESULTS 2002-2005
<p>2.1 Local capability to energize development of the local economy</p> <p>Increase local and regional stakeholders' ability to elicit the emergence of projects to create or reinforce a region's distinctive competitive advantages</p> <p>Examples of anticipated results:</p> <p>Main follow-up indicators:</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Enhance local and regional stakeholders' access to information on development opportunities, and help them grasp more clearly the new development issues associated with globalization and the new economy ▪ Foster development of local and regional stakeholders' competencies to develop strategies, business plans, action plans and strategic projects, and foster the development of networks of stakeholders ▪ Foster mobilization of local, regional and/or sectoral stakeholders to develop and implement strategies, plans and projects which are the subject of local consensus ▪ Foster international promotion of a community, region or overall economic sector vis-à-vis foreign enterprises likely to invest in Quebec in particular ▪ Facilitate the appreciation and taking into account of regional economic development issues within the Government of Canada ▪ Foster greater appreciation of entrepreneurship among citizens, communities and the regions, among young people in particular, to encourage them to consider a career in business and thus form the next generation with respect to development, and foster emulation among enterprise executives in order to encourage them to continue developing their enterprises <p>4,000 economic development players informed and mobilized to energize the development of the regions; increase in the number of young people and students made aware of business careers; 230,000 TV viewers made aware of entrepreneurship and regional economic development issues</p> <p>number of participants in activities, level of satisfaction with services received; economic spinoffs; investment generated; number of jobs created and maintained</p>

PRIORITIES	PLANS AND PLANNED RESULTS 2002-2005
<p>2.2 Economic enhancement of regional assets</p> <p>Support implementation of projects to create or reinforce assets likely to generate a strategic impact on a region's economy and have substantial ripple effects on economic activity in a community, region or economic sector</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Foster development and improvement of a regional asset (construction or upgrading of community equipment and major infrastructure, attractions or events, etc.) likely to have substantial ripple effects ▪ Foster international marketing of community facilities, infrastructure, an attraction or an event likely to have substantial ripple effects
<p>Examples of anticipated results:</p> <p>Main follow-up indicators:</p>	<p>investment by various players for implementation of strategic projects; increase in the number of tourists at supported sites; major events and activities marketed internationally. An example of this type of result is the \$10-million investment for establishment of a centre for conservation of boreal biodiversity at St-Félicien zoo.</p> <p>economic spinoffs; investment generated; number of foreign tourists; number of jobs created and maintained</p>
<p>2.3 Development and reinforcement of knowledge-based competitive advantages</p> <p>Support implementation of knowledge-related infrastructure projects and transfer activities likely to have significant ripple effects on economic activity in a community, region or economic sector</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Foster construction and improvement of knowledge infrastructure (such as research centres and institutes), and laboratory equipment ▪ Foster development of scientific and technical knowledge, implementation of pre-commercial research projects, dissemination of research results and development of scientific networks in fields that generate economic development in a region or sector ▪ Foster development of nominations for knowledge institutions aimed at benefiting from innovation support initiatives (Canadian Foundation for Innovation, Network of Centres of Excellence, University Chairs, etc.)
<p>Examples of anticipated results:</p> <p>Main follow-up indicators:</p>	<p>establishment and expansion of 10 research or technology transfer institutions; nine nominations for the establishment of research or technology transfer centres</p> <p>economic spinoffs; investment generated; number of jobs created and maintained</p>

3.6 STRATEGIC OUTCOMES #3:

Facilitate the development and renewal of community infrastructure

Resources: \$380 million in contributions and grants over three years

PRIORITIES	PLANS AND PLANNED RESULTS 2002-2005
3.1 Infrastructure Canada Program Upgrade municipal, urban and rural infrastructure in Quebec and enhance Canadians' quality of life	<ul style="list-style-type: none">▪ Upgrade drinking water and wastewater infrastructure, component 1▪ Establish, upgrade and renovate transportation infrastructure and systems, component 2▪ Develop and foster rehabilitation or construction of assets with an economic, urban or regional impact, component 3
Examples of anticipated results:	300 projects carried out under component 1, 100 projects under component 2, and 80 projects under component 3
Main follow-up indicators:	environmental, economic and cultural impact; investment generated

3.7 PERFORMANCE MEASUREMENT STRATEGY

The Agency emphasizes, with respect to its performance measurement strategy, the integration of evaluation and performance measurement results in the organization's strategic and operational planning cycle, so as to make them a valued source of information in strategic and operational decision-making. Through this approach, the Agency ensures that the impact and repercussions of its policies, programs and other initiatives are assessed and that managers thus have reliable, timely information for making decisions and reporting on the results obtained.

To attain these objectives, the Agency will continue its employee training activities on performance measurement. It will also continue to work on defining even more accurately clear, measurable objectives, expected results and beneficiaries' responsibility for providing performance information for the projects it supports financially. These initiatives all stem from

knowledge acquired during reviews conducted by the Agency over the past few years and demonstrate the value given to the results of evaluation exercises.

As part of an ongoing process of integrating the evaluation function into management processes, the Agency in 2002-2003 will continue its activities associated with the annual evaluation and review plan, project performance measurement and the adjustment, where necessary, of performance measurement frameworks for its policies, programs and other major initiatives.

Finally, for the seventh year running, the Agency will measure its clientele's level of satisfaction with its service delivery. The results of this exercise, and the comments gathered, will be used to identify paths for improvement with respect to services to clients and specify objectives for maintaining or raising the level of satisfaction of Agency client SMEs and organizations.

Section IV - Organization



4.1 STRATEGIC OUTCOMES AND BUSINESS LINE

The Agency's planning structure rests on a single business line: promotion of the economic development of the regions of Quebec. In that context, the Agency's sole business line generates three specific strategic outcomes, namely to:

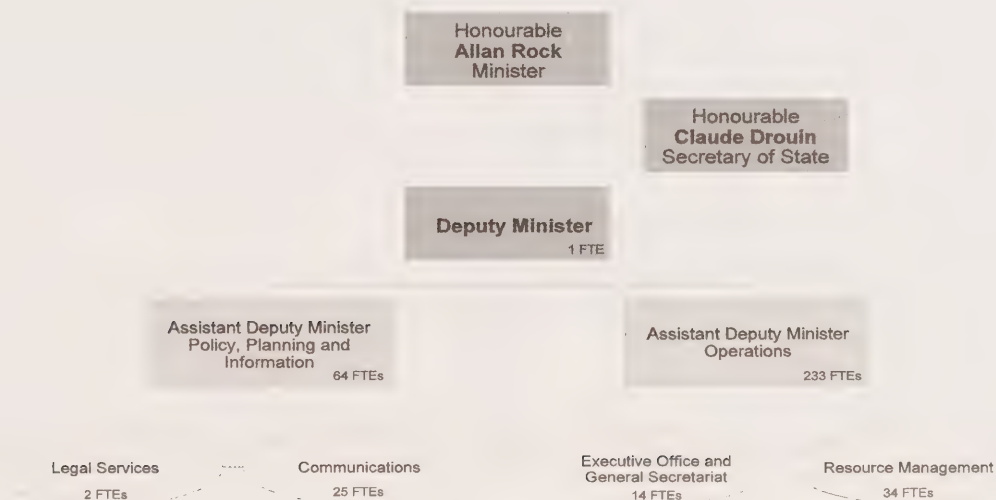
- foster enterprise development;
- contribute to improvement of the environment for economic development of the regions; and
- under a special mandate, facilitate the development and renewal of community infrastructure.

4.2 ORGANIZATION CHART

The Honourable Allan Rock is Minister responsible for the Economic Development Agency of Canada for the Regions of Quebec, and the Honourable Claude Drouin is Secretary of State responsible for the Agency.

The Deputy Minister of Canada Economic Development reports to the Minister and the Secretary of State. The Deputy Minister is responsible for promotion of the economic development of the regions of Quebec, the Agency's sole business line [budget: \$504.4 million; number of employees: 373 full-time equivalents (FTEs)].

The Agency's structure is shown in the organization chart below:



4.3 DEPARTMENTAL PLANNED SPENDING

(\$ thousands)	FORECAST SPENDING 2001-2002	PLANNED SPENDING 2002-2003	PLANNED SPENDING 2003-2004	PLANNED SPENDING 2004-2005
Budgetary Main Estimates (gross) ¹	355,738	504,394	373,823	368,059
Non-Budgetary Main Estimates (gross)	--	--	--	--
Less: Respendable revenue	--	--	--	--
Total Main Estimates	355,738	504,394	373,823	368,059
Adjustments ²	(93,448)	(14,000)	(11,000)	(10,000)
Net planned spending³	262,290	490,394	362,823	358,059
Less: Non-respendable revenue ⁴	(46,500)	(43,500)	(42,500)	(33,500)
Plus: Services received without charge	3,878	4,097	4,084	4,039
Net program cost	219,668	450,991	324,407	328,598
Full-time equivalents (FTE)	331	373	368	361

¹ The increase in the 2002-2003 Estimates is primarily attributable to the transfer of \$77 million in credits from Human Resources Development Canada's Canada Jobs Fund to our Agency for the implementation, among other things, of innovation and productivity initiatives, and to a reprofiling of \$65 million for the Infrastructure Canada Program.

² Adjustments take into account approvals obtained since the tabling of the Budget, including new initiatives. They also stem from the reprofiling of funds to subsequent years and transfers of funds to other departments for joint funding of initiatives.

³ The figure for 2001-2002 reflects the best forecast of total net planned spending to the end of the current fiscal year.

⁴ Non-respendable revenue consists mainly of loan guarantee service charges and refunds of previous years' expenditures. Details of non-respendable revenue are presented in Table 5.3, Section V.



5.1 SUMMARY OF TRANSFER PAYMENTS

TRANSFER PAYMENTS (\$ thousands)	FORECAST SPENDING 2001-2002	PLANNED SPENDING 2002-2003	PLANNED SPENDING 2003-2004	PLANNED SPENDING 2004-2005
Promotion of the economic development of the regions of Quebec				
Grants	13,300	3,580	300	300
Contributions ¹	204,140	440,511	317,609	315,657
Total grants and contributions	217,440	444,091	317,909	315,957

¹ The planned increase in spending in 2002-2003 is primarily attributable to the transfer of \$77 million in credits from Human Resources Development Canada's Canada Jobs Fund to our Agency for the implementation, among other things, of innovation and productivity initiatives, and to a reprofiling of \$65 million for the Infrastructure Canada Program.

5.2 DETAILS ON THE TRANSFER PAYMENTS PROGRAM

PROMOTION OF THE ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE REGIONS OF QUEBEC	
Objective	Contribute to enhancing and realizing the economic development potential of the regions of Quebec
Planned results	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Improved access by enterprises to information likely to enlighten their business decisions. ▪ Establishment and expansion of enterprises deemed strategic for a region's development ▪ Competitiveness of small and medium-sized enterprises (SMEs) maintained and enhanced, i.e.: <ul style="list-style-type: none"> - Larger number of SMEs mastering new business practices - Greater ability of SMEs to adapt and test a new or improved product, service or production process - Greater ability of SMEs to market their products internationally ▪ Growth of small local and regional enterprises ▪ Greater ability of local and regional stakeholders to elicit the emergence of projects aimed at creating or strengthening a region's distinctive competitive advantages ▪ Regional assets enhanced so as to generate a strategic impact on a region's economy ▪ Development of knowledge infrastructure and increased dissemination of knowledge in the regions
Milestones	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Further implementation of continuous performance measurement so as to reinforce results-based management ▪ Evaluation plan drawn up annually ▪ Training of Agency advisors and managers on performance measurement and evaluation ▪ Perfection of analytical and reporting tools for reporting on results obtained ▪ Maintenance of ISO certification

5.3 SOURCE OF NON-RESPONDABLE REVENUE

NON-RESPONDABLE REVENUE (\$ thousands)	FORECAST REVENUE 2001-2002	PLANNED REVENUE 2002-2003	PLANNED REVENUE 2003-2004	PLANNED REVENUE 2004-2005
Promotion of the economic development of the regions of Quebec				
Service charges - loan guarantees ¹	25,000	22,000	21,000	12,000
Recovery of expenditures from previous fiscal years ²	20,500	20,500	20,500	20,500
Year-end creditor adjustments	1,000	1,000	1,000	1,000
Total non-respondable revenue	46,500	43,500	42,500	33,500

¹ This item represents charges paid by approved lenders under the *Small Business Loans Act*, the *Canada Small Business Financing Act* and the "Loan Insurance" component of the Atlantic Enterprises Program.

² This item refers primarily to the reimbursement of repayable contributions made by the Agency.

5.4 NET COST OF PROGRAM FOR 2002-2003

NET COST OF PROGRAM FOR 2002-2003 (\$ thousands)	PROMOTION OF THE ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE REGIONS OF QUEBEC
Net planned spending	490,394
<i>Plus: Services received without charge</i>	
Accommodation provided by Public Works and Government Services Canada (PWGSC)	2,254
Contributions to employees' insurance plans and expenditures paid by the Treasury Board Secretariat (TBS)	1,751
Salary and associated expenditures for legal services provided by Justice Canada	92
	<hr/> 4,097
<i>Less: Respendable revenue</i>	---
<i>Less: Non-respendable revenue</i>	(43,500)
Net cost of Program for 2002-2003 (total planned spending)	<hr/> 450,991

5.5 GOVERNMENT-WIDE INITIATIVES

This section presents government-wide initiatives, which include the Sustainable Development Strategy, *Government On-line* and the Service Improvement Initiative. Planned results for 2002-2005 are presented in the table below.

GOVERNMENT-WIDE INITIATIVES	PLANNED RESULTS 2002-2005
Sustainable Development Strategy (SDS)	<p>Development of innovative products and services associated with the environment and sustainable development</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Support for completion of 20 technological and marketing feasibility studies▪ Financial support for two organizational structures in R&D and technology demonstration and 10 development projects for eco-efficient products or processes <p>Tests and experimentation for sustainable development of natural resources</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Support for implementation of 25 projects for tests and experimentation on products, technologies, processes and methodologies associated with development and sustainable harvesting of natural resources <p>Support for marketing of environment industry products and services</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Support for 20 development and marketing projects▪ Contribution to staging of two environmental trade shows <p>Enhancement of SMEs' environmental performance</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Contribution to startup of five Enviroclubs with the participation of 60 manufacturing SMEs in all for implementation of pollution prevention and eco-efficiency projects <p>Continuation of in-house greening efforts</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Extend multi-product recycling program to the Agency's business offices: at least 31% of business offices served▪ Fit 22% of Agency vehicles with hybrid engines <p>In-house awareness and development of consensus-building and co-operation with Agency partners</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Sensitize all personnel to sustainable development and the principles of pollution prevention and eco-efficiency▪ Pursue and develop mechanisms for partnership and joint action with Government of Canada departments and agencies (National Research Council Canada, Environment Canada, Agriculture and Agri-Food Canada, Natural Resources Canada, Industry Canada, etc.) and regional and local organizations operating in the environment and sustainable development sectors

**GOVERNMENT-WIDE
INITIATIVES**

PLANNED RESULTS 2002-2005

**Government On-line
(GOL)**

Web-based delivery of the Agency's non-financial services

- Canada Economic Development takes part in development of the Financing Gateway (information on financing sources) which is part of the Canadian Business portal on the main Government of Canada site
- The Agency takes part in the GOL pilot project of the Quebec Federal Council and its public and private partners which explores the new Web-based work and collaboration modes

Web-based delivery of the Agency's financial services

- Canada Economic Development takes part in the work of regional development agencies and Industry Canada on opportunities for co-operation with a view to online delivery of grant and contribution services

**Service Improvement
Initiative**

The Agency has measured its clients' satisfaction for a number of years. The last survey, conducted in May 2001, reveals a 91% satisfaction level for the quality of its financial services in general. The level of satisfaction with key service elements (accessibility, ability to meet needs, response time, courtesy and competence of personnel, etc.) ranges from 78.6% to 99.6%

In view of this result, the Agency's objective is to maintain this high level of client satisfaction while pursuing its efforts to improve its services

The Agency will focus especially on the aspect of response times with a view to attaining an 80% satisfaction level

5.6 HORIZONTAL OR COLLECTIVE INITIATIVES

Public organizations are more than ever called upon to work in a concerted approach with partners and to meet challenges associated with the mandates of several departments and areas of political responsibility.

Below are some examples of collective initiatives in which the Agency is participating:

HORIZONTAL OR COLLECTIVE INITIATIVES	OBJECTIVE	PARTNERS	AMOUNTS ALLOCATED BY PARTNERS	PLANNED RESULTS 2002-2003
Aluminum Technology Centre (ATC), in Saguenay – Lac-Saint-Jean	Foster the creation of enterprises specializing in secondary and tertiary aluminum processing	NRCC CED* UQAC Trans-Al CQRDA	CED*: \$25M NRCC: \$32M	Establishment of ATC's research program; infrastructure construction
Montreal Aerospace Manufacturing Technology Centre	Contribute to reinforcing the technological infrastructure of the manufacturing technology sector to the benefit of SMEs in the aerospace industry	NRCC CED*	CED*: \$25M NRCC: \$21.5M	Establishment and implementation of Centre's research program
UNESCO Institute for Statistics (UIS)	Contribute to the establishment of this international agency in Montreal	DFAIT CED* Montreal International Provincial departments	CED*: \$15.4M over 20 years	Economic spinoffs gauged at more than \$60M over 10 years; creation of 26 direct jobs
Forillon National Park and National Historic Sites in Gaspésie	Contribute to the development of infrastructure in Forillon National Park and National Historic Sites in Gaspésie	PC CED*	CED*: \$2M PC: \$200,000	Upgrading of facilities leading to retention of visitors in the region
Saguenay-St. Lawrence Marine Park, in Côte-Nord	Convert the Marine Recreation Centre of Les Escoumins into a Marine Environment Exploration Centre	PC CED*	CED*: \$1M PC: \$500,000	Increase available interpretation services so as to significantly enhance the attraction of the Marine Park

HORIZONTAL OR COLLECTIVE INITIATIVES	OBJECTIVE	PARTNERS	AMOUNTS ALLOCATED BY PARTNERS	PLANNED RESULTS 2002-2003
Defence Research Establishment Valcartier (DREV), in Quebec City area	Offer business opportunities and conduct transfer to the private sector of technology originating in Defence Canada's R&D laboratories	DREV CED*	CED*: \$750,000 DREV: 5 FTEs	Over a three-year period, identification of 20 commercially promising technologies; conducting of 20 studies on the commercial potential of as many technologies; participation in 20 trade fairs
Enviroclubs, in Centre-du-Québec, Saguenay – Lac-Saint-Jean and Mauricie	Conduct awareness, training and financial and technical support activities for pollution prevention, eco-efficiency and environmental management projects	EC NRCC CED* regional organizations	EC: 3 FTEs NRCC-IRAP: \$130,000 CED*: \$450,000 Private: \$500,000	Adoption, by 35 SMEs, of pollution prevention and environmental management practices
Quebec Rural Team (QRT)	Implement the following activities: interdepartmental action plan; evaluation framework; communication plan; interdepartmental committee in four pilot regions	18 departments and organizations	6 FTEs (incl. 1.5 from CED*) \$375,000 (incl. \$75,000 from CED*)	Improvement in service delivery measured on the basis of indicators determined in the evaluation framework

* **CED**: Exceptionally, for the purposes of this table, "CED" is used to designate Canada Economic Development.



6.1 ADDRESS BOOK

Abitibi-Témiscamingue

906-5th Avenue
Val-d'Or, Quebec J9P 1B9
Tel.: (819) 825-5260 • 1 800 567-6451
Fax: (819) 825-3245
val-dor@dec-ced.gc.ca

Bas-Saint-Laurent

2 Saint-Germain Street East, Suite 310
Rimouski, Quebec G5L 8T7
Tel.: (418) 722-3282 • 1 800 463-9073
Fax: (418) 722-3285
rimouski@dec-ced.gc.ca

Centre-du-Québec

Place du Centre
150 Marchand Street, Suite 502
Drummondville, Quebec J2C 4N1
Tel.: (819) 478-4664 • 1 800 567-1418
Fax: (819) 478-4666
drummondville@dec-ced.gc.ca

Côte-Nord

701 Laure Blvd., Suite 202B
P.O. Box 698
Sept-Îles, Quebec G4R 4K9
Tel.: (418) 968-3426 • 1 800 463-1707
Fax: (418) 968-0806
sept-iles@dec-ced.gc.ca

Estrie

Place Andrew Paton
65 Belvédère Street North, Suite 240
Sherbrooke, Quebec J1H 4A7
Tel.: (819) 564-5904 • 1 800 567-6084
Fax: (819) 564-5912
sherbrooke@dec-ced.gc.ca

Gaspésie – Îles-de-la-Madeleine

Place Jacques-Cartier
167-11 de la Reine Street, 2nd Floor
Gaspé, Quebec G4X 2W6
Tel.: (418) 368-5870 • 1 866 368-0044
Fax: (418) 368-6256
gaspe@dec-ced.gc.ca

Île-de-Montréal

Tour de la Bourse
800 Victoria Square
Suite 3800, P.O. Box 247
Montreal, Quebec H4Z 1E8
Tel.: (514) 283-2500
Fax: (514) 496-8310
montreal@dec-ced.gc.ca

Laval – Laurentides – Lanaudière

Tour Triomphe II
2540 Daniel-Johnson Blvd., Suite 204
Laval, Quebec H7T 2S3
Tel.: (450) 973-6844 • 1 800 430-6844
Fax: (450) 973-6851
laval@dec-ced.gc.ca

Mauricie

Immeuble Bourg du Fleuve
25 des Forges Street, Suite 413
Trois-Rivières, Quebec G9A 2G4
Tel.: (819) 371-5182 • 1 800 567-8637
Fax: (819) 371-5186
trois-rivieres@dec-ced.gc.ca

Montréal

Complexe Saint-Charles
1111 Saint-Charles Street West, Suite 411
Longueuil, Quebec J4K 5G4
Tel.: (450) 928-4088 • 1 800 284-0335
Fax: (450) 928-4097
longueuil@dec-ced.gc.ca

Nord-du-Québec

Tour de la Bourse
800 Victoria Square
Suite 3800, P.O. Box 247
Montreal, Quebec H4Z 1E8
Tel.: (514) 283-8131 • 1 800 561-0633
Fax: (514) 283-3637
nordqc@dec-ced.gc.ca

Outaouais

259 Saint-Joseph Blvd., Suite 202
Hull, Quebec J8Y 6T1
Tel.: (819) 994-7442 • 1 800 561-4353
Fax: (819) 994-7846
hull@dec-ced.gc.ca

Québec – Chaudière-Appalaches

Édifice John-Munn
112 Dalhousie Street, 2nd Floor
Quebec, Quebec G1K 4C1
Tel.: (418) 648-4826 • 1 800 463-5204
Fax: (418) 648-7291
quebec@dec-ced.gc.ca

Saguenay – Lac-Saint-Jean

170 Saint-Joseph Street South, Suite 203
Alma, Quebec G8B 3E8
Tel.: (418) 668-3084 • 1 800 463-9808
Fax: (418) 668-7584
alma@dec-ced.gc.ca

Corporate Services**Tour de la Bourse**

800 Victoria Square
Suite 3800, P.O. Box 247
Montreal, Quebec H4Z 1E8
Tel.: (514) 283-6412
Fax: (514) 283-3302

Place du Portage, Phase II

165 Hôtel-de-Ville Street
P.O. Box 1110, Station B
Hull, Quebec J8X 3X5
Tel.: (819) 997-3474
Fax: (819) 997-3340

6.2 LIST OF ABBREVIATIONS

ATC:	Aluminum Technology Centre	SDS:	Sustainable Development Strategy
BDC:	Business Development Centre	TBS:	Treasury Board Secretariat
CEDC:	Community Economic Development Corporation	Trans-Al:	Aluminum industry network
CFDC:	Community Futures Development Corporation	UQAC:	University of Quebec at Chicoutimi
CFP:	Community Futures Program		
CJF:	Canada Jobs Fund		
CQRDA:	<i>Centre québécois de recherche et de développement de l'aluminium</i>		
CSBFA:	<i>Canada Small Business Financing Act</i>		
DREV:	Defence Research Establishment Valcartier		
EC:	Environment Canada		
GOL:	Government On-line		
IPOLC:	Interdepartmental Partnership with the Official-Language Communities		
NITC:	New information and communications technology		
NRCC:	National Research Council Canada		
PC:	Parks Canada		
PWGSC:	Public Works and Government Services Canada		
QRT:	Quebec Rural Team		
RSI:	Regional Strategic Initiative		

6.3 INDEX

A

Abitibi-Témiscamingue, 35
Aboriginal, 14, 21
Address book, 35
Aerospace Manufacturing Technology
Centre, 11, 33
Aluminum Technology Centre, 11, 33

B

Bas-Saint-Laurent, 35
Business Development Centres, 11, 12, 16
Business line, 25

C

Canada Small Business Financing Act, 17, 29
Centre québécois de recherche et de développement de l'aluminium, 33, 37
Centre-du-Québec, 14, 34, 35
Coastal Quebec, 17
Community Economic Development Corporation, 16
Community Futures Development Corporations, 11, 16
Community Futures Program, 16
Corporate Services, 36
Côte-Nord, 33, 35

D

Defence Research Establishment Valcartier, 34
Department of Industry Act, 9

E

Economic facilitation, 17
Electronic business, 12, 20
Enterprise development, 14, 16-19, 25
Estrée, 35

F

Follow-up indicators, 19-24

G

Gaspésie – Îles-de-la-Madeleine, 17, 35
Government of Canada, 9, 11, 12, 14, 17, 22, 31, 32
Government On-line, 18, 31, 32
Government-wide initiatives, 31

H

Horizontal or collective initiatives, 33

I

IDEA-SME, 11, 16
Île-de-Montréal, 35
Improvement of the environment for economic development of the regions, 14, 16, 18, 25
Infrastructure Canada Program, 17, 26, 27
Innovation, 11, 12, 14-16, 18, 20, 23, 26, 27
ISO, 28

K

Knowledge economy, 13-15

L

Laval – Laurentides – Lanaudière, 35

M

Mauricie, 35
Milestones, 28
Montréal, 12, 35
Montreal, 11, 13, 35

N

National Research Council Canada, 11, 31
Nord-du-Québec, 36

O

Organization chart, 25
Outaouais, 36

P

Performance measurement, 24, 28
Planned results, 19, 22, 24, 28, 31, 33
Planned spending, 26, 27, 30
Pre-startup, 19, 21
Productivity, 11, 18, 20, 26, 27
Promotion of the economic development of
the regions, 25, 27-30

Q

Quebec Rural Team, 34
Québec – Chaudière-Appalaches, 36

R

Regional Strategic Initiatives, 12, 16

S

Saguenay – Lac-Saint-Jean, 11, 33, 34, 36
Service Improvement, 31, 32
Startup, 19, 21, 31
Strategic outcomes, 11, 16, 19, 22, 24, 25
Strategic targets, 16
Support Program for the Gaspésie –
Îles-de-la-Madeleine Economy, 17
Sustainable Development Strategy, 31

U

UNESCO Institute for Statistics, 33

W

Web, 32

Y

Young people, 13, 14, 17, 22

P

Prédémarrage, 20, 22
Productivité, 11, 19, 21, 28, 29
Programme de développement des
collectivités, 17
Programme Infrastructures Canada, 17, 25,
28, 29
Promotion du développement économique
des régions, 27, 29-32

Q

Québec côtier, 17
Québec – Chaudière-Appalaches, 38

R

Résultats prévus, 20, 23, 25, 30, 33, 35
Résultats stratégiques, 11, 16, 20, 23, 25, 27

S

Saguenay – Lac-Saint-Jean, 11, 35, 36, 38
Secteur d'activité, 11, 12, 16, 24, 27
Services corporatifs, 38
Sociétés d'aide au développement des
collectivités, 11, 17
Stratégie de développement durable, 33

- A**
 Abitibi-Témiscamingue, 37
 Affaires électroniques, 13, 21
 Amélioration de l'environnement du développement économique des régions, 15-17, 19, 23, 27
 Amélioration des services, 12, 33, 34
 Animation économique, 18
 Appui à l'économie de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine, 17
 Autochtones, 15, 22
- B**
 Bas-Saint-Laurent, 37
- C**
 Carnet d'adresses, 37
 Centre de recherche pour la défense
 Valcartier, 36
 Centre des technologies de fabrication en aérospatiale de Montréal, 11, 35
 Centre des technologies de l'aluminium, 11, 35
 Centre québécois de recherche et de développement de l'aluminium, 35, 39
 Centre-du-Québec, 12, 14, 36, 37
 Centres d'aide aux entreprises, 11, 12, 17
 Cibles stratégiques, 16
 Conseil national de recherches Canada, 11, 33
 Corporation de développement économique communautaire, 17
 Côte-Nord, 36, 37
- D**
 Démarrage, 20, 22, 33
 Dépenses prévues, 28, 29, 32
 Développement des entreprises, 15-20
- E**
 Économie du savoir, 13-16
 Équipe rurale du Québec, 36
 Estrie, 37
- F**
 Organigramme, 27
 Outaouais, 38
- G**
 Gaspésie – Îles-de-la-Madeleine, 37
 Gouvernement du Canada, 9, 11, 12, 14, 15, 17, 18, 23, 33, 34
 Gouvernement en direct, 19, 33, 34
- H**
 Houtou, 34
- I**
 IDÉE-PME, 11, 17
 Île-de-Montréal, 37
 Indicateurs de suivi, 20-25
 Initiatives horizontales ou collectives, 35
 Initiatives pangouvernementales, 33
 Initiatives régionales stratégiques, 12, 17
 Innovation, 11, 12, 15-19, 21, 24, 28, 29
 Institut de la statistique de L'UNESCO, 35
 Internet, 34
 ISO, 30
- J**
 Jalons, 30
 Jeunes, 13, 14, 17, 22, 23
- L**
 Laval – Laurentides – Lanaudière, 37
 Loi sur le financement des petites entreprises du Canada, 18, 31, 39
 Loi sur le ministère de l'Industrie, 9
- M**
 Mauricie, 36, 37
 Mesure du rendement, 25, 30
 Montérégie, 37
 Montréal, 13, 14, 35
- N**
 Nord-du-Québec, 38
- O**
 Organigramme, 27
 Outaouais, 38
- P**
 Plan d'action, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100

6.2 LISTE D'ABBREVIATIONS

CAE :	Centres d'aide aux entreprises	SADC :	Sociétés d'aide au développement des collectivités
CDEC :	Corporations de développement économique communautaire	SCT :	Secrétariat du Conseil du Trésor
CNRC :	Centre national de recherches Canada	SD :	Stratégie de développement durable
CORDA :	Centre québécois de recherche et de développement de l'aluminium	TPSGC :	Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
CRDV :	Centre de recherche pour la défense Valcartier	Trans-Al :	Regroupement d'entreprises de l'industrie de l'aluminium
CTA :	Centre des technologies de l'aluminium	UQAC :	Université du Québec à Chicoutimi
EC :	Environnement Canada		
ERQ :	Équipe rurale du Québec		
FCCE :	Fonds du Canada pour la création d'emplois		
GED :	Gouvernement en direct		
IRS :	Initiatives régionales stratégiques		
LFPEC :	<i>Loi sur le financement des petites entreprises du Canada</i>		
NTIC :	Nouvelles technologies de l'information et des communications		
PC :	Parcs Canada		
PDC :	Programme de développement des collectivités		
PICLO :	Programme de partenariat interministériel pour les communautés de langues officielles		

Services corporatifs

Tour de la Bourse
800, square Victoria
Bureau 3800, C.P. 247
Montréal (Québec) H4Z 1E8
Tél. : (514) 283-6412
Télé. : (514) 283-3302

Place du Portage, phase II
165, rue Hôtel-de-Ville
C. P. 1110, succursale B
Hull (Québec) J8X 3X5
Tél. : (819) 997-3474
Télé. : (819) 997-3340

Outaouais
259, boul. Saint-Joseph, bureau 202
Hull (Québec) J8Y 6T1
Tél. : (819) 994-7442 • 1 800 561-4353
Télé. : (819) 994-7846
hull@dec-ced.gc.ca

Saguenay – Lac-Saint-Jean
170, rue Saint-Joseph Sud, bureau 203
Alma (Québec) G8B 3E8
Tél. : (418) 668-3084 • 1 800 463-9808
Télé. : (418) 668-7584
alma@dec-ced.gc.ca

Nord-du-Québec
Tour de la Bourse
800, square Victoria
Bureau 3800, C.P. 247
Montréal (Québec) H4Z 1E8
Tél. : (514) 283-8131 • 1 800 561-0633
Télé. : (514) 283-3637
nordqc@dec-ced.gc.ca

Québec – Chaudière-Appalaches
Edifice John-Munn
112, rue Dalhousie, 2^e étage
Québec (Québec) G1K 4C1
Tél. : (418) 648-4826 • 1 800 463-5204
Télé. : (418) 648-7291
quebec@dec-ced.gc.ca



Section VI - Autres renseignements

6.1 CARNET D'ADRESSES

Abitibi-Témiscamingue

906, 5^e Avenue
Val-d'Or (Québec) J9P 1B9
Tél. : (819) 825-5260 • 1 800 567-6451
Télec. : (819) 825-3245
val-dor@dec-ced.gc.ca

Bas-Saint-Laurent

2, rue Saint-Germain Est, bureau 310
Rimouski (Québec) G5L 8T7
Tél. : (418) 722-3282 • 1 800 463-9073
Télec. : (418) 722-3285
rimouski@dec-ced.gc.ca

Centre-du-Québec

Place du Centre
150, rue Marchand, bureau 502
Drummondville (Québec) J2C 4N1
Tél. : (819) 478-4664 • 1 800 567-1418
Télec. : (819) 478-4666
drummondville@dec-ced.gc.ca

Côte-Nord

701, boul. Laure, bureau 202B
C. P. 698
Sept-Îles (Québec) G4R 4K9
Tél. : (418) 968-3426 • 1 800 463-1707
Télec. : (418) 968-0806
sept-iles@dec-ced.gc.ca

Estrie

Place Andrew Paton
65, rue Belvédère Nord, bureau 240
Sherbrooke (Québec) J1H 4A7
Tél. : (819) 564-5904 • 1 800 567-6084
Télec. : (819) 564-5912
sherbrooke@dec-ced.gc.ca

Ile-de-Montréal

Tour de la Bourse
800, square Victoria
Bureau 3800, C.P. 247
Montréal (Québec) H4Z 1E8
Tél. : (514) 283-2500
Télec. : (514) 496-8310
montreal@dec-ced.gc.ca

Gaspésie – Îles-de-la-Madeleine

Place Jacques-Cartier
167-11, rue de la Reine, 2^e étage
Gaspé (Québec) G4X 2W6
Tél. : (418) 368-5870 • 1 866 368-0044
Télec. : (418) 368-6256
gaspes@dec-ced.gc.ca

Laval – Laurentides – Lanaudière

Tour Triomphe II
2540, boul. Daniel-Johnson, bureau 204
Laval (Québec) H7T 2S3
Tél. : (450) 973-6844 • 1 800 430-6844
Télec. : (450) 973-6851
laval@dec-ced.gc.ca

Mauricie

Immeuble Bourg du Fleuve
25, rue des Forges, bureau 413
Trois-Rivières (Québec) G9A 2G4
Tél. : (819) 371-5182 • 1 800 567-8637
Télec. : (819) 371-5186
trois-rivieres@dec-ced.gc.ca

Montréal

Complexe Saint-Charles
1111, rue Saint-Charles Ouest, bureau 411
Longueuil (Québec) J4K 5G4
Tél. : (450) 928-4088 • 1 800 284-0335
Télec. : (450) 928-4097
longueuil@dec-ced.gc.ca

INITIATIVES	OBJECTIFS	PARTENAIRES	MONTANTS	RÉSULTATS PRÉVUS
HORIZONTALES OU COLLECTIVES			ALLUÉ PAR LES	2002-2003
PARTENAIRES				

Parc marin du Saguenay – Saint-Laurent sur la Côte-Nord	Transformer la vocation du Centre des loisirs marins de Les Escoumins en un Centre d'exploration du milieu marin	PC DEC*	DEC* : 1 M \$ PC : 500 000 \$	Bonification l'offre de service en interprétation de façon à augmenter de manière significative le pouvoir attractif du parc marin
Centre de recherche pour la défense Valcartier (CRDV) dans la région de Québec	Offrir des occasions d'affaires et procéder à des transferts de technologies issues des laboratoires de R-D de Défense Canada, vers le secteur privé	CRDV DEC*	DEC* : 750 000 \$ CRDV : 5 ETP	Sur une période de trois années : identification de 20 technologies commercialement prometteuses ; réalisation de 20 études sur le potentiel commercial d'autant de technologies ; participation à 20 foires commerciales
Enviroclubs dans les régions du Centre-du-Québec, du Saguenay – Lac Saint-Jean et de la Mauricie	Réaliser des activités de sensibilisation, de formation, de soutien financier et technique pour la mise en oeuvre de projets de prévention de la pollution, d'écofi-cacité et de gestion environnementale	EC CNRC DEC*	EC : 3 ETP CNRC-PARI : 130 000 \$ DEC* : 450 000 \$ privé : 500 000 \$	Adoption, par 35 PME, de pratiques de prévention de la pollution et de gestion environnementale
Équipe rurale du Québec (ERQ)	Mettre de l'avant les activités suivantes : plan d'action interministériel ; cadre d'évaluation ; plan de communication ; table interministérielle dans quatre régions pilotes	18 ministères et organismes 6 ETP (dont 1,5 de DEC*) 375 000 \$ (dont 75 000 \$ de DEC*)	Amélioration de la prestation des services mesurée en fonction d'indicateurs déterminés dans le cadre d'évaluation	

* DEC : Pour les fins du tableau, on utilise exceptionnellement DEC pour désigner Développement économique Canada.

5.6 INITIATIVES HORIZONTALES OU COLLECTIVES

Les organisations publiques sont plus que jamais convoquées à travailler dans une approche concertée avec des partenaires et à relever des défis qui se rattachent aux mandats de plusieurs ministères et à plusieurs champs de responsabilité ministérielle.

Voici quelques exemples d'initiatives collectives auxquelles l'agence participe :

INITIATIVES HORIZONTALES OU COLLECTIVES	OBJECTIFS	PARTENAIRES	MONTANTS ALLOUÉ PAR LES PARTENAIRES	RÉSULTATS PRÉVUS 2002-2003
---	-----------	-------------	-------------------------------------	----------------------------

Centre des technologies de l'aluminium (CTA) au Saguenay – Lac-Saint-Jean	Favoriser la création d'entreprises se spécialisant dans la seconde et la troisième transformations de l'aluminium	CNRC DEC* UQAC Trans-Al CQARDA	DEC* : 25 M \$ CNRC : 32 M \$	Mise en place du programme de recherche du CTA ; construction de l'infrastructure
---	--	--	----------------------------------	---

Centre des technologies de fabrication en aérospatiale de Montréal	Contribuer à renforcer les infrastructures technologiques du secteur des technologies de fabrication au profit des PME de l'industrie aérospatiale	CNRC DEC* CNRC : 25 M \$ CNRC : 21,5 M \$	Implantation et mise en place du programme de recherche du Centre
--	--	--	---

Institut de la statistique de l'UNESCO	Contribuer à l'implantation de cet organisme international à Montréal	MAECI DEC* Montréal International ministères provinciaux	DEC* : 15,4 M \$ sur 20 ans	Retombées économiques évaluées à plus de 60 M \$ sur 10 ans ; création de 26 emplois directs
--	---	---	-----------------------------------	--

Parc national Forillon et les lieux historiques nationaux en Gaspésie	Contribuer à la mise en valeur des infrastructures dans le parc national Forillon et dans les lieux historiques nationaux en Gaspésie	PC DEC*	DEC* : 2 M \$ PC : 200 000 \$	Mise à niveau des installations se traduisant par la rétention de visiteurs dans la région
---	---	------------	----------------------------------	--

Gouvernement en
direct (GED)

- Développement économique Canada participe au développement de la passerelle sur le Financement (information sur les sources de financement) qui fait partie du portail destiné aux Entreprises canadiennes sur le site principal du gouvernement du Canada
- L'agence participe aussi au projet pilote GED du Conseil fédéral du Québec et de ses partenaires publics et privés qui explore les nouveaux modes de travail et de collaboration sur Internet

Prestation de services financiers de l'agence sur Internet

- Développement économique Canada participe aux travaux des autres agences de développement régional et d'Industrie Canada sur les possibilités de collaboration en vue de la prestation en direct de services de subventions et de contributions

Amélioration des
services

L'agence mesure la satisfaction de ses clients depuis plusieurs années. Le dernier sondage réalisé en mai 2001 révèle un taux de satisfaction de 91 % pour la qualité de ses services financiers en général. Le taux de satisfaction concernant les éléments clés du service (accessibilité, capacité de répondre aux besoins, délai de réponse, courtoisie et compétence du personnel, etc.) varie de 78,6 % à 99,6 %

Compte tenu de ce résultat, l'agence a comme objectif de maintenir ce haut niveau de satisfaction de sa clientèle tout en poursuivant ses efforts pour améliorer ses services

L'agence concentrera ses efforts particulièrement en ce qui a trait aux délais de service afin d'atteindre un niveau de satisfaction de 80 %

5.5 INITIATIVES PANGOUVERNEMENTALES

La présente section présente les initiatives de nature pangouvernementale. Celles-ci comprennent la stratégie de développement durable, l'Initiative Gouvernement en direct et l'Initiative d'amélioration des services. Les résultats prévus pour la période 2002-2005 sont présentés dans le tableau ci-dessous.

INITIATIVES	RÉSULTATS PRÉVUS POUR 2002-2005	PANGOUVERNEMENTALES
-------------	---------------------------------	---------------------

Stratégie de développement durable (SDP)	Développement de produits et de services novateurs reliés à l'environnement et au développement durable	<ul style="list-style-type: none"> ■ Soutien à la réalisation 20 études de faisabilité technologique et de commercialisation ■ Soutien financier de 2 structures organisationnelles en R-D et de démonstration technologique et de dix projets de développement de produits ou de procédés éconocifaces
	Essais et expérimentation pour le développement durable des ressources naturelles	<ul style="list-style-type: none"> ■ Soutien à la réalisation de 25 projets d'essais et d'expérimentation de produits, de technologies, de procédés et de méthodologies reliés au développement et à l'exploitation durable des ressources naturelles
Soutien à la commercialisation des produits et des services de l'industrie environnementale	<ul style="list-style-type: none"> ■ Soutien de 20 projets de développement et de commercialisation ■ Contribution à la réalisation de 2 salons environnementaux 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Contribution au démarrage de 5 Environoclubs avec la participation de 60 PME manufacturières au total pour l'implantation de projets de prévention de la pollution et d'éconocifacité
	Accroissement de la performance environnementale des PME	<ul style="list-style-type: none"> ■ Étendre le programme de recyclage multilproduits dans les bureaux d'affaires de l'agence : au moins 31 % des bureaux d'affaires desservis ■ Doter 22 % des véhicules de l'agence de moteurs hybrides
Poursuivre les efforts d'éconocifisation interne	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sensibiliser l'ensemble du personnel au développement durable et aux principes de prévention de la pollution et d'éconocifacité ■ Poursuivre et développer des mécanismes de partenariat et de concertation avec les ministères et organismes du gouvernement du Canada (Conseil national de recherches Canada, Environnement Canada, Agriculture et Agroalimentaire Canada, Ressources naturelles Canada, Industrie Canada, etc.) et avec des organismes régionaux et locaux qui oeuvrent dans les secteurs de l'environnement et du développement durable 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sensibilisation à l'interne et développement d'activités de concertation et de collaboration avec les partenaires de l'agence

5.4 COÛT NET DU PROGRAMME POUR L'ANNÉE 2002-2003

COÛT NET DU PROGRAMME POUR L'ANNÉE 2002-2003 (en milliers de dollars)		PROMOTION DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DES RÉGIONS DU QUÉBEC	
Dépenses prévues nettes		490 394	
Plus : Services reçus sans frais			
Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)		2 254	
Cotisations aux régimes d'assurance des employés et coûts payés par le secrétariat du Conseil du Trésor (SCT)		1 751	
Traitements et coûts des services juridiques connexes fournis par le ministère de la Justice Canada		92	
		4 097	
Moins : Recettes disponibles		---	
Moins : Recettes non disponibles		(43 500)	
Coût net du programme en 2002-2003 (total des dépenses prévues)		450 991	

5.3 SOURCES DES RECETTES NON DISPONIBLES

RECETTES NON DISPONIBLES	PRÉVISIONS	RECETTES	RECETTES	RECETTES
(en milliers de dollars)	2001-2002	PRÉVUES	2002-2003	2003-2004
	DES RECETTES	PRÉVUES	2004-2005	

Promotion du développement économique des régions du Québec				
Frais de service - garanties de prêts ¹	25 000	22 000	21 000	12 000
Recouvrement de dépenses d'exercices financiers précédents ²	20 500	20 500	20 500	20 500
Redressement des crédateurs à la fin de l'exercice	1 000	1 000	1 000	1 000
Total des recettes non disponibles	46 500	43 500	42 500	33 500

¹ Cette catégorie représente les frais payés par les prêteurs approuvés au titre de la Loi sur les prêts aux petites entreprises, de la Loi sur le financement des petites entreprises du Canada et du volet « Assurance-prêt » du Programme Entreprises Atlantique.

² Ces recouvrements sont liés principalement au remboursement des contributions remboursables accordées par l'agence.

PROMOTION DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DES RÉGIONS DU QUÉBEC	
Objectif	Contribuer à l'accroissement et à la réalisation du potentiel de développement économique des régions du Québec
Résultats prévus	<ul style="list-style-type: none">■ Accès amélioré des entreprises à des informations susceptibles d'éclairer leurs décisions d'affaires■ Etablissement et expansion d'entreprises jugées stratégiques pour le développement d'une région■ Compétitivité de petites et moyennes entreprises (PME) maintenue et rehaussée, c'est-à-dire :<ul style="list-style-type: none">- Nombre accru de PME maîtrisant les nouvelles pratiques d'affaires- Capacité accrue des PME d'adapter et de tester un produit, un service ou un procédé de production nouveau ou amélioré- Capacité accrue des PME de commercialiser leurs produits sur les marchés internationaux■ Essor de petites entreprises locales et régionales■ Capacité accrue des intervenants locaux et régionaux de susciter l'émergence de projets visant à créer ou à renforcer les avantages compétitifs distinctifs d'une région■ Atouts régionaux mis en valeur de façon à générer un impact structurant sur l'économie d'une région■ Infrastructures du savoir développées et diffusion accrue du savoir dans les régions
Jalons	<ul style="list-style-type: none">■ Poursuite de l'implantation de la mesure continue du rendement de manière à renforcer la gestion axée sur les résultats■ Plan d'évaluation élaboré annuellement■ Formation des conseillers et des gestionnaires de l'agence sur la mesure du rendement ainsi que sur l'évaluation■ Mise au point d'outils d'analyse et de production de rapports pour rendre compte des résultats obtenus■ Maintien de la certification ISO

L'augmentation des dépenses prévues en 2002-2003 s'explique principalement par un transfert de crédit de 77 millions de dollars du Fonds du Canada pour la création d'emplois de Développement des ressources humaines Canada à notre agence pour la mise en oeuvre, entre autres, d'initiatives en matière d'innovation et de productivité ainsi que par un report de fonds de 65 millions de dollars pour le Programme Infrastructures Canada.

1

PAIEMENTS DE TRANSFERT (en milliers de dollars)				
PRÉVISIONS DES DÉPENSES	DÉPENSES PRÉVUES	DÉPENSES PRÉVUES	DÉPENSES PRÉVUES	DÉPENSES PRÉVUES
2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005	
Promotion du développement économique des régions du Québec				
Subventions	13 300	3 580	300	300
Contributions ¹	204 140	440 511	317 609	315 657
Total des subventions et contributions	217 440	444 091	317 909	315 957

5.1 SOMMAIRE DES PAIEMENTS DE TRANSFERT



1 L'augmentation du Budget de 2002-2003 s'explique principalement par un transfert de crédit de 77 millions de dollars du Fonds du Canada pour la création d'emplois de Développement des ressources humaines Canada à notre agence pour la mise en oeuvre, entre autres, d'initiatives en matière d'innovation et de productivité ainsi que par un report de fonds de 65 millions de dollars pour le Programme Infrastructures Canada.

2 Les rajustements tiennent compte des approbations qui ont été obtenues depuis le dépôt du Budget, incluant les nouvelles initiatives. Ils proviennent également des reports de fonds aux années subséquentes et aux transferts de fonds à d'autres ministères pour le financement conjoint d'initiatives.

3 Le montant pour 2001-2002 reflète les estimations les plus justes du total des dépenses prévues nettes à la fin de l'exercice courant.

4 Les recettes non disponibles sont composées essentiellement de frais de service sur des garanties de prêts et du recouvrement de dépenses d'exercices financiers précédents. Le détail des recettes non disponibles est présenté au tableau 5.3 de la section V.

[illegible]



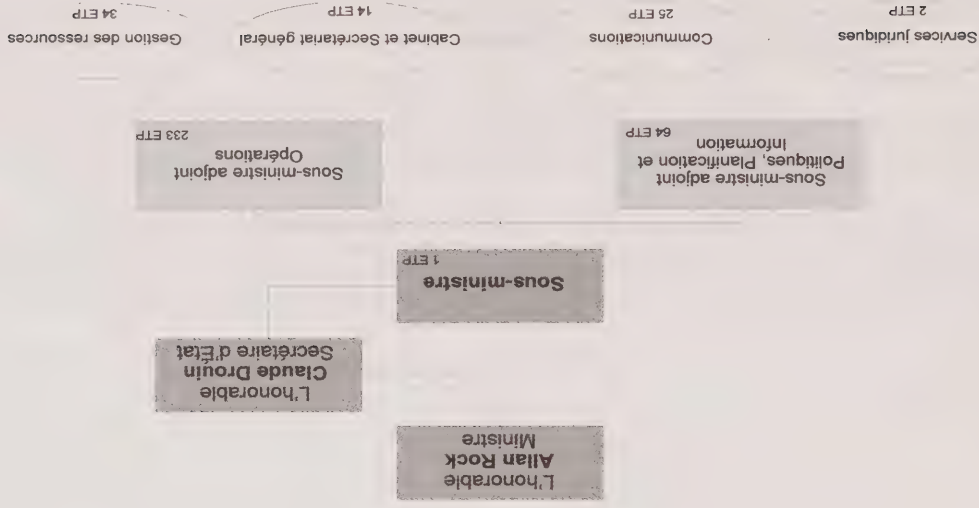
4.1 RÉSULTATS STRATÉGIQUES ET

SECTEUR D'ACTIVITÉ

La structure de planification de l'agence repose sur un seul secteur d'activité, soit la promotion du développement économique des régions du Québec. Dans ce contexte, l'unique secteur d'activité de l'agence génère trois résultats stratégiques particuliers, qui sont :

- favoriser le développement des entreprises ;
 - contribuer à l'amélioration de l'environnement du développement économique des régions ;
 - faciliter le développement et le renouvellement des infrastructures collectives, à titre de mandat spécial.
- Le sous-ministre de Développement économique Canada rend compte au ministre et au secrétaire d'Etat. Le sous-ministre est responsable de la promotion du développement économique des régions du Québec, l'unique secteur d'activité de l'agence [budget : 504,4 millions de dollars ; nombre d'employés : 373 équivalents temps plein (ETP)].

La structure de l'agence est reflétée dans l'organigramme qui suit :



4.2 ORGANIGRAMME

maintenir ou d'accroître le degré de
satisfaction des PME et des organismes
clients de l'agence.

les responsabilités des bénéficiaires à fournir des informations sur le rendement pour les projets qu'elle appuie financièrement. L'ensemble de ces activités découlent de la connaissance acquise lors des examens menés par l'agence au cours des dernières années et démontrent la valeur accordée aux résultats des exercices d'évaluation.

Dans le cadre d'une démarche continue d'intégration de la fonction d'évaluation aux processus de gestion, l'agence poursuivra en 2002-2003 ses activités liées au plan annuel d'évaluation et d'examen, à la mesure du rendement des projets et à l'ajustement, lorsque requis, des cadres de mesure du rendement pour ses politiques, programmes et autres initiatives d'importance.

Finalement, pour une septième année consécutive, l'agence mesurera le degré de satisfaction de sa clientèle à l'égard de sa prestation de services. Les résultats et commentaires recueillis lors de cet exercice permettront d'identifier les pistes d'amélioration à l'égard des services à la clientèle et de préciser les objectifs en vue de

L'agence met l'accent, dans le cadre de sa stratégie pour la mesure du rendement, sur l'intégration, dans le cycle de planification stratégique et opérationnelle de l'organisation, des résultats obtenus grâce à l'évaluation et à la mesure du rendement afin d'en faire une source d'information privilégiée dans la prise de décisions stratégiques et opérationnelles. Au moyen de cette approche, l'agence s'assure que les effets et les répercussions de ses politiques, programmes et autres initiatives sont évalués et que les gestionnaires disposent ainsi d'informations fiables et pertinentes pour prendre des décisions et rendre compte des résultats obtenus.

Pour atteindre ces objectifs, l'agence poursuivra ses activités de formation de ses employés en matière de mesure du rendement. Aussi, elle continuera de déployer des efforts pour définir avec encore plus de précision des objectifs clairs et mesurables des résultats attendus ainsi que

3.7 STRATÉGIE POUR LA MESURE DU RENDEMENT

PRIORITÉS		PLANS ET RÉSULTATS PREVUS POUR 2002-2005	
3.1 Programme Infrastructures Canada			
Améliorer les infrastructures municipales, urbaines et rurales au Québec et la qualité de vie des citoyens			
■	Améliorer les infrastructures pour l'eau potable et les eaux usées, volet 1		
	Mettre en place, améliorer et rénover les infrastructures et les systèmes de transport, volet 2		
	Mettre en valeur et favoriser la réfection ou la construction d'actifs ayant des incidences économiques, urbaines ou régionales, volet 3		
	300 projets réalisés dans le volet 1, 100 projets dans le volet 2 et 80 projets dans le volet 3		
Exemples de résultats anticipés :		retombées environnementales, économiques et culturelles ; investissements généraux	
Principaux indicateurs de suivi :			

RESSOURCES : Contributions et subventions de 380 millions de dollars sur trois ans

3.6 RÉSULTATS STRATÉGIQUES N° 3 : Faciliter le développement et le renouvellement des infrastructures collectives

2.2 Mise en valeur

des atouts régionaux

Appuyer la réalisation de projets visant à créer ou à renforcer des atouts susceptibles de générer un impact structurant sur l'économie d'une région et d'avoir des effets d'entraînement importants sur les activités économiques d'une collectivité, d'une région ou d'un secteur de l'économie

- Favoriser le développement et l'amélioration d'un atout régional (construction ou amélioration d'équipements collectifs et d'infrastructures, attraits ou événements d'envergure, etc.) susceptibles d'avoir des effets d'entraînement importants
- Favoriser la commercialisation sur les marchés étrangers d'un équipement collectif, d'une infrastructure, d'un attrait ou d'un événement susceptibles d'avoir des effets d'entraînement importants

Investissements par divers acteurs pour la réalisation de projets structurants ; accroissement de l'achalandage touristique des sites appuyés ; événements et activités d'envergure commercialisées internationalement. Pour illustrer ce type de résultat, l'investissement de 10 millions de dollars pour l'implantation d'un centre de conservation de la biodiversité boréale au Jardin zoologique de Saint-Félicien constitue un exemple.

Exemples de résultats anticipés : retombées économiques ; investissements générés ; nombre de touristes étrangers ; nombre d'emplois créés et maintenus

2.3 Développement et renforcement d'avantages compétitifs fondés sur le savoir

Soutenir la réalisation de projets d'infrastructures et d'activités de transfert reliées au savoir susceptibles d'avoir des effets d'entraînement importants sur les activités économiques d'une collectivité, d'une région ou d'un secteur de l'économie

- Favoriser la construction et l'amélioration d'infrastructures du savoir (tels les centres et instituts de recherche, par exemple), et l'équipement de laboratoires
- Favoriser le développement de connaissances scientifiques et techniques, l'exécution de projets de recherche précommerciale, la diffusion des résultats de recherche et le développement de réseaux scientifiques dans des domaines générateurs de développement économique dans une région ou un secteur d'activité
- Favoriser le développement de propositions de candidatures d'institutions du savoir visant à bénéficier des initiatives d'appui à l'innovation (Fondation canadienne pour l'innovation, Réseau des centres d'excellence, Chaires universitaires, etc.)

Exemples de résultats anticipés : mise sur pied et expansion de 10 institutions de recherche ou de transfert de technologie ; 9 mises en candidature pour la mise en place de centres de recherche ou de transfert technologique

Principaux indicateurs de suivi : retombées économiques ; investissements générés ; nombre d'emplois créés et maintenus

3.5 RÉSULTATS STRATÉGIQUES N° 2 : Contribuer à l'amélioration de l'environnement du développement économique des régions

RESSOURCES : Contributions et subventions de 248 millions de dollars sur trois ans

PRIORITÉS PLANS ET RÉSULTATS PRÉVUS POUR 2002-2005

- 2.1 Capacité du milieu de dynamiser le développement de son économie**
- Accroître la capacité des intervenants locaux et régionaux de susciter l'émergence de projets visant à créer ou à renforcer les avantages compétitifs distinctifs d'une région
 - Favoriser la capacité des intervenants locaux et régionaux pour formuler des stratégies, des plans d'affaires, des plans d'action et des projets structurants, et favoriser le développement des réseaux d'intervenants
 - Favoriser la mobilisation des intervenants locaux, régionaux et / ou sectoriels pour développer et réaliser des stratégies, des plans et des projets qui fomentent l'objet d'un consensus du milieu concerné
 - Favoriser la promotion internationale d'une collectivité, d'une région ou d'un secteur de l'économie dans son ensemble, auprès des entreprises étrangères, notamment celles susceptibles d'investir au Québec
 - Faciliter l'appréciation et la prise en considération des enjeux régionaux de développement économique au sein du gouvernement du Canada
 - Favoriser la valorisation de l'esprit d'entreprise auprès des citoyens, des collectivités et des régions, auprès des jeunes en particulier, pour les inciter à envisager une carrière en affaires et ainsi, constituer une relève au développement et favoriser l'émulation entre dirigeants d'entreprises afin de les encourager à continuer de développer leur entreprise

- 4 000 acteurs du développement économique informés et mobilisés pour dynamiser le développement des régions ; accroissement du nombre de jeunes et d'étudiants sensibilisés à une carrière dans le monde des affaires ; 230 000 téléspéc-tateurs sensibilisés à l'entrepreneuriat et aux enjeux du développement économique régional
- nombre de participants aux activités ; taux de satisfaction des services reçus ; retombées économiques ; investissements générés ; nombre d'emplois créés et maintenus

Exemples de résultats anticipés :

Principaux indicateurs de suivi :

1.3.3 Compétitivité / Commercialisation

Accroître prioritairement la capacité des entreprises qui innove à commercialiser leurs produits sur les marchés internationaux

- Améliorer l'accès des entreprises à des renseignements spécialisés sur les tendances et les occasions de marché, et permettre à leurs dirigeants de développer une meilleure appréciation des enjeux sous-jacents aux nouvelles tendances commerciales
- Favoriser le développement des compétences des entreprises en matière de développement des exportations, de pénétration des marchés publics et parapublics, de mise en marché et de vente par voie électronique, etc.
- Favoriser la commercialisation des produits et des services nouveaux ou améliorés, sur les marchés

Exemples de résultats anticipés :

8 000 PME sensibilisées au développement des marchés internationaux et à la commercialisation ; 700 projets d'exportation réalisés par des PME ; 200 entreprises ayant participé à des missions commerciales à l'étranger

Principaux indicateurs de suivi :

nombre de participants aux activités ; taux de satisfaction des services reçus ; nombre d'entreprises ayant conclu des ventes sur les différents marchés ; volume des ventes additionnelles sur les différents marchés ; nombre de nouveaux exportateurs ; nombre d'entreprises ayant commercialisé un produit nouveau ou amélioré ; nombre d'emplois créés ou maintenus

1.4 Développement des petites entreprises

Favoriser l'essor des petites entreprises locales et régionales

- Favoriser l'amélioration du niveau de réussite et de longévité des petites entreprises de rayonnement local et régional par des activités d'accompagnement et de suivi
- Favoriser la réalisation des projets de démarrage et d'expansion des petites entreprises de rayonnement local et régional, en atténuant les difficultés de financement sur les marchés financiers conventionnels

Exemples de résultats anticipés :

1 750 démarrages, expansions ou refinancements de petites entreprises ; 15 entreprises autochtones créées et plus de 500 PME autochtones informées et accompagnées ; 300 jeunes entrepreneurs ayant été appuyés dans leurs projets d'entreprise

Principaux indicateurs de suivi :

nombre de petites entreprises en démarrage, démarrées ou en expansion ; nombre d'emplois créés et maintenus

PRIORITÉS		PLANS ET RÉSULTATS PRÉVUS POUR 2002-2005	
1.3.1 Compétitivité / Nouvelles pratiques d'affaires (NPA)		<ul style="list-style-type: none">■ Améliorer l'accès des entreprises à des renseignements spécialisés sur les pratiques d'affaires avancées et permettre à leurs dirigeants de développer une meilleure appréciation des enjeux sous-jacents■ Favoriser le développement des compétences des entreprises concernant l'utilisation de pratiques d'affaires avancées■ Favoriser l'implantation des pratiques d'affaires avancées dans les entreprises pour renforcer leur compétitivité	
Exemples de résultats anticipés :		2 000 PME sensibilisées ou ayant développé des compétences pour les nouvelles pratiques d'affaires ; 350 entreprises sensibilisées et accompagnées en affaires électroniques ; 250 PME ayant adopté de nouvelles pratiques d'affaires	
Principaux indicateurs de suivi :		nombre de participants aux activités ; taux de satisfaction des services reçus ; nombre d'entreprises mettant en œuvre de nouvelles pratiques d'affaires ; nombre d'emplois créés et maintenus	
1.3.2 Compétitivité / Innovation de procédés, d'équipements et de produits		<ul style="list-style-type: none">■ Améliorer l'accès des entreprises à des renseignements spécialisés sur l'innovation, les technologies et le design, et permettre aux dirigeants d'entreprises de développer une meilleure appréciation des enjeux que l'innovation constitue pour le développement de leur entreprise■ Favoriser le développement des compétences des entreprises en matière de gestion de l'innovation et du savoir, ainsi qu'en matière de technologies et de design■ Favoriser le développement de produits, de services ou de procédés nouveaux ou améliorés■ Favoriser l'amélioration de la productivité dans les entreprises	
Exemples de résultats anticipés :		3 000 PME sensibilisées à l'innovation technologique et à la productivité, 800 PME visitées par un ingénieur pour évaluer leurs capacités technologiques, 75 entreprises ayant réalisé des projets en essais et expérimentations ; 175 diagnostics réalisés pour améliorer la productivité ; 400 entreprises ayant développé des produits / des procédés ou encore ayant réalisé une amélioration de la productivité	
Principaux indicateurs de suivi :		nombre de participants aux activités ; taux de satisfaction des services reçus ; nombre de produits nouveaux et / ou améliorés ; nombre d'entreprises ayant développé ou acquis de nouveaux équipements visant à améliorer leur productivité ; montants investis par les promoteurs ; nombre d'emplois créés ou maintenus	

B RÉSULTATS STRATÉGIQUES, PRIORITÉS ET PLANS

Cette section présente les trois résultats stratégiques de l'agence incluant les priorités et les indicateurs qui permettront leur suivi, ainsi que les plans et des exemples de résultats prévus pour les trois prochaines années (2002-2005). L'augmentation des budgets et des équivalents temps plein, tel que présenté à la section 4.3, permet à l'agence de planifier des résultats anticipés plus élevés que ceux soumis l'an dernier.

3.4 RÉSULTATS STRATÉGIQUES N° 1 :

Favoriser le développement des entreprises

RESSOURCES : Contributions et subventions de 373 millions de dollars sur trois ans

PRIORITÉS

PLANS ET RÉSULTATS PRÉVUS POUR 2002-2005

1.1 Information et

sensibilisation générales

Améliorer l'accès des entreprises à des informations de nature générale susceptibles d'éclairer leurs décisions d'affaires

Exemple de résultats anticipés :

répondre à 800 000 demandes d'information

Principaux indicateurs de suivi :

nombre de participants aux activités ; taux de satisfaction des services rendus

1.2 Établissement

d'entreprises stratégiques

Appuyer l'établissement d'entreprises dans des activités économiques jugées stratégiques pour le développement d'une région

Exemples de résultats anticipés :

600 entrepreneurs ayant réalisé leur projet de démarrage ou de démarrage de nouvelles PME, 5 incubateurs créés dans différents secteurs ; relance et modernisation de l'usine Papiers Gaspésia inc. et 260 emplois créés

Principaux indicateurs de suivi :

nombre d'entreprises en démarrage, démarrées, en expansion ; montants investis par les promoteurs ; nombre d'emplois créés

- Dans ce contexte, l'agence entend, au cours de la prochaine année :
 - intensifier ses interventions en matière d'innovation et de productivité incluant le développement durable ainsi que des activités d'essai et d'expérimentation de nouveaux produits ou procédés pour les régions dont l'économie dépend des ressources naturelles ;
 - porter une attention particulière aux régions qui éprouvent des difficultés à s'adapter au nouveau contexte économique ;
 - consolider ses ententes de partenariat afin de renforcer et de développer son effet de levier à partir d'un réseau de partenaires actifs et dynamiques dans chacune des régions du Québec.
 - En ce qui a trait à la prestation des services à la clientèle, l'agence entend, au cours de la prochaine année :
 - participer activement à la mobilisation des acteurs du développement économique des régions du Québec en centrant ses efforts sur la diffusion, le transfert et le partage des connaissances tirées notamment des travaux de son Observatoire dans le but de contribuer à dégager une compréhension commune des principaux enjeux émergents ;
 - poursuivre la mise en œuvre de l'initiative de *Gouvernement en direct* afin d'offrir un accès élargi aux conseillers, aux programmes et aux services de l'agence ;
- Dans ce contexte, l'agence prévoit répartir ses efforts entre les deux grands domaines d'intervention de la façon suivante : 60 % du budget de contributions et de subventions au développement des entreprises et 40 % à l'amélioration de l'environnement du développement économique des régions.
- réaliser le déploiement de la nouvelle stratégie de communication qui sera principalement axée sur la promotion des programmes et services de l'agence sur une base régionale.

à titre de ministère fédéral responsable de la mise en oeuvre au Québec.

Loi sur le financement des petites entreprises du Canada (LFPEC) : ce

programme vise à encourager les établissements prêteurs participants à rendre davantage accessibles les prêts pour la mise sur pied, l'expansion, la modernisation et l'amélioration des petites entreprises. L'application de cette loi relève du ministère de l'Industrie, y compris toutes les modalités administratives. Toutefois, les coûts de ce programme au Québec sont comptabilisés au compte de l'agence.

Services non financiers

La prestation de services non financiers constitue l'autre élément important de la stratégie de l'agence pour favoriser le développement des entreprises ou contribuer à l'amélioration de l'environnement du développement des régions.

L'agence est active en matière d'activités d'animation économique au sein des collectivités du Québec. Elle vise ainsi à informer et à sensibiliser les intervenants du développement économique aux nouveaux facteurs de développement émergents, tout en cherchant à les mobiliser et à créer des partenariats pour susciter la réalisation d'initiatives qui généreront des retombées importantes pour les régions concernées. L'agence favorise également la diffusion d'information de nature générale ou stratégique (sur les occasions d'affaires, les nouvelles pratiques d'affaires, les enjeux émergents, la veille stratégique, etc.) destinée aux PME et aux organismes qui les soutiennent. Cette diffusion s'effectue par le biais d'activités directes de l'agence mais principalement par son réseau de partenaires. Dans un souci de développement, d'apprentissage organisationnel et de mobilisation des acteurs du développement,

3.3.4 Principaux défis pour la prochaine année

L'agence entend poursuivre ses efforts de synthèse, de diffusion, de transfert et de partage des connaissances tirées notamment des travaux de son Observatoire. Les résultats de ces travaux sont au cœur des activités d'intelligence économique sur les tendances, les enjeux et les pratiques émergentes en matière de développement économique régional.

Enfin, le volet de représentation au sein du gouvernement du Canada et de consultation du public sur les enjeux locaux et régionaux en matière de développement économique constitue un autre domaine d'activité de l'agence. À cet égard, l'agence contribue à défendre les intérêts des régions du Québec et des intervenants en contribuant notamment à la formulation des politiques et des programmes et en appuyant la réalisation d'initiatives. Les tournées ministérielles en sont un bel exemple.

Pour répondre efficacement aux divers enjeux qui l'interpellent, l'agence se doit d'effectuer des choix et de concentrer ses efforts sur un certain nombre de défis particuliers. C'est dans un esprit de continuité et de consolidation avec les orientations et les interventions des dernières années que les principaux défis de l'agence, pour la prochaine année, ont été identifiés.

Au cours de la prochaine année, l'agence entend consacrer ses efforts au développement, chez les entreprises, d'une culture de l'innovation qui est au cœur d'une vision moderne du développement économique régional. Pour innover, les entreprises doivent non seulement acquérir de nouvelles compétences et adopter de nouvelles technologies mais elles doivent également s'appuyer sur un ensemble d'infrastructures et de réseaux du savoir.

3.3.3 Programmation

Pour soutenir le développement des entreprises et contribuer à l'amélioration de l'environnement du développement économique des régions, l'agence offre de l'aide financière et des services non financiers aux PME, aux organismes qui leur viennent en appui ainsi qu'aux différentes collectivités et régions du Québec.

Programmes d'aide financière

IDÉE-PME : ce programme vise principalement le développement des entreprises. Son but consiste à favoriser la croissance des affaires générées par les entreprises dans toutes les régions du Québec en facilitant, entre autres, l'accès aux informations pertinentes, la sensibilisation aux enjeux de développement des entreprises, l'établissement d'entreprises stratégiques, le raffermissement de leur compétitivité grâce aux nouvelles pratiques d'affaires, à l'innovation et à la commercialisation. Le programme complète diverses activités entreprises en matière de services conseils spécialisés, de diffusion d'informations stratégiques de même qu'en vertu de protocoles de collaboration.

Initiatives régionales stratégiques (IRS) : ce programme vise à appuyer des activités en réponse à des enjeux majeurs identifiés dans diverses régions du Québec dans le cadre d'un processus de consultation, de concertation, de mobilisation et de suivi impliquant divers acteurs économiques du milieu. Le programme vise l'accroissement de la capacité technologique pour favoriser l'utilisation des technologies les plus appropriées et leur adaptation par la PME ; il permet également la mise en valeur du potentiel d'attraction touristique des régions en plus d'augmenter la capacité d'attraction d'activités à caractère international. Enfin, le programme permet d'appuyer les régions dans leurs efforts d'adaptation au nouvel environnement économique mondial, notamment en milieu rural.

Programme de développement des collectivités (PDC) : ce programme national permet d'appuyer des collectivités dans toutes les régions du pays pour les aider à prendre en main le développement économique de leur milieu local. Au Québec, le PDC soutient financièrement les Sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC), les Corporations de développement économique communautaire (CDEC) ainsi que les Centres d'aide aux entreprises (CAE).

Fonds spécial de développement et d'adaptation économique des communautés de pêche du Québec (Québec côtier) : ce fonds – se terminant le 31 mars 2003 – vise la mise en place de mesures pour soutenir le développement économique et communautaire des collectivités touchées par la restructuring de l'industrie des pêches sur la Côte-Nord, en Gaspésie, aux Îles-de-la-Madeleine et dans les collectivités de pêche limitrophes.

Programme canadien d'Appui à l'économie de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine : ce programme est une mesure spéciale qui vise à améliorer la situation économique de la région gaspésienne. Il est complémentaire aux activités régulières de l'agence et donne priorité à la mise en valeur des infrastructures fédérales, au développement des moyennes entreprises, aux jeunes, à l'habilitation du milieu et aux initiatives émergentes.

Autres programmes d'aide financière dont l'agence est mandataire

Programme Infrastructures Canada : ce programme a pour objectif d'améliorer les infrastructures municipales au Québec ainsi que la qualité de vie des citoyens, par le biais d'investissements visant la qualité de l'environnement, la croissance économique à long terme et l'amélioration des infrastructures collectives. L'agence agit, pour le compte du gouvernement du Canada,

développement de leur économie. Cet enjeu requiert la prise en main du développement par les intervenants locaux et régionaux ; la préparation d'une relève intéressée à contribuer au développement économique de sa région et ainsi réduire de ce fait l'exode vers les centres urbains ; et une plus grande participation au monde des affaires de certains groupes de citoyens qui ont été traditionnellement moins présents.

Développement des zones économiques en difficulté

Le troisième enjeu, le développement des zones économiques en difficulté, touche à la participation des régions éloignées des grands centres urbains à l'essor de la nouvelle économie. À l'heure actuelle, ce type d'économie se développe principalement en milieu urbain ; les économies régionales périphériques profitent peu du développement des nouveaux secteurs d'activité, moteurs de développement économique. Plusieurs régions du Québec traditionnelle-ment axées sur l'exploitation des ressources naturelles vivent des transitions économiques difficiles, liées non seulement au problème de pérennité des ressources, mais aussi et surtout au passage à une économie du savoir. Cet enjeu consiste donc à mieux cerner et comprendre les divers phénomènes qui sont en cause de manière à concevoir des stratégies appropriées visant à appuyer adéquatement le développement économique de ces régions.

Développement durable

Le quatrième enjeu, le développement durable, veut concilier le développement économique local et régional ainsi que le respect de l'environnement. Les entreprises doivent continuer de s'adapter aux nouvelles exigences environnementales. Pour leur part, les entreprises du secteur des technologies et des services environnementaux voient apparaître de nouvelles occasions d'affaires à saisir. Quant aux collectivités, leurs stratégies de développement économique

Pour agir sur ces enjeux, l'agence s'est donné sept cibles regroupées en deux grands domaines d'intervention, soit :

- le développement des entreprises, qui inclut :
 - 1.1 - l'information et la sensibilisation générales ;
 - 1.2 - l'établissement d'entreprises stratégiques ;
 - 1.3 - l'accroissement de la compétitivité des PME par l'adoption de nouvelles pratiques d'affaires, l'innovation ou la commercialisation ;
 - 1.4 - le développement des petites entreprises de rayonnement local et régional.
- l'amélioration de l'environnement du développement économique des régions, qui inclut :
 - 2.1 - l'accroissement de la capacité du milieu de dynamiser le développement de son économie ;
 - 2.2 - la mise en valeur économique des atouts régionaux ;
 - 2.3 - le développement et le renforcement d'avantages compétitifs fondés sur le savoir.

3.3.2 Cibles stratégiques

doivent intégrer les aspects environnementaux. En somme, cet enjeu consiste à intégrer la dimension du développement durable et de ses multiples facettes dans les processus décisionnels de l'agence et d'inciter le réseau de partenaires à promouvoir ce concept auprès des entreprises et des régions.

Les deux grands domaines d'intervention structurent la planification des activités de l'agence, comme en témoigne les principaux résultats stratégiques, les priorités et les plans présentés dans les sections 3.4, 3.5 et 3.6 du rapport.

à des valeurs démocratiques, éthiques et professionnelles optimales ; axer la gestion sur l'atteinte de résultats concrets ; ainsi que veiller à faire un usage judicieux des fonds publics.

3.3 ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

3.3.1 Enjeux de développement

Compte tenu du contexte économique, des grandes priorités nationales et de la nouvelle problématique de développement qui s'impose, Développement économique Canada a choisi de concentrer ses interventions sur quatre grands enjeux de développement économique qui constituent, pour les PME et les régions du Québec, autant d'occasions de développement à saisir que de défis à relever :

Mutation de l'environnement économique mondial

Le premier enjeu concerne la mutation de l'environnement économique mondial qui exige que les régions et les entreprises du Québec s'inscrivent avec dynamisme dans le nouvel environnement économique. Il s'agit pour les régions et les entreprises d'apprendre à maîtriser les nouveaux facteurs de compétitivité introduits par l'avènement de l'économie du savoir ; de répondre à la nécessité d'innover sans cesse et toujours plus rapidement ; de participer à des réseaux de partenaires permettant de faire face à la complexification de la technologie et des marchés ; et de saisir les nouvelles occasions d'affaires résultant de la mondialisation des marchés et de la croissance rapide de la demande pour certaines catégories de produits et services à l'échelle planétaire.

Contribution du milieu au développement de son économie

Le deuxième enjeu consiste à accroître la participation des intervenants du milieu au

répond ainsi à l'engagement du gouvernement du Canada de promouvoir l'égalité des chances de l'ensemble des Canadiennes et des Canadiens et de favoriser le développement économique des régions.

À titre de membre du portefeuille de l'Industrie, Développement économique Canada rajuste régulièrement ses orientations et son mode de fonctionnement de façon à contribuer activement à la réalisation des grandes priorités nationales, particulièrement celles qui visent à :

- accroître la prospérité et la qualité de vie de la population canadienne, en faisant du Canada un chef de file mondial dans l'économie du savoir, en misant sur l'innovation, la recherche et l'acquisition des compétences ;

- contribuer au développement des communautés canadiennes – urbaines, rurales, autochtones ou multiculturelles – afin de répondre le plus possible à leurs besoins particuliers ;
- favoriser le développement durable et un environnement plus sain.

Pour ce faire, l'agence mise sur deux domaines d'intervention, soit le développement des entreprises et l'amélioration de l'environnement du développement économique des régions du Québec. Avec le concours de divers partenaires, elle multiplie les efforts pour aider les entreprises à accroître leur compétitivité et leur capacité d'innover. Elle fait de même pour soutenir les régions dans leur volonté de mettre en valeur leurs atouts et de dynamiser leur économie.

En matière de prestation de services, l'agence adhère aux quatre grands principes énoncés dans le cadre de gestion du gouvernement du Canada, qui se résument ainsi : mettre les citoyens au cœur des préoccupations gouvernementales ; adhérer

télécommunications, les produits pharmaceutiques, les technologies de l'information, la biotechnologie et les industries de la santé. Avec plus de 2 200 établissements actifs en R-D et ses nombreuses institutions publiques de recherche et d'enseignement supérieur, Montréal est la plaque tournante en R-D au Québec.

Montréal s'affirme en tant que métropole internationale avec la présence de plus de 70 sièges sociaux d'organisations internationales. Mais, bien que cette bonne performance de l'économie de Montréal soit encourageante, elle ne doit toutefois pas faire oublier le chemin qui lui reste à parcourir. Pour un ensemble d'indicateurs clés comme le taux d'emploi, le taux de chômage et le revenu par habitant, Montréal accuse toujours un retard par rapport aux 24 principales métropoles nord-américaines (le taux de chômage moyen pour l'année 2001 de 8,0 % demeure plus élevé que les taux de Toronto et de Vancouver, 6,2 % dans les deux cas, et supérieur à la moyenne canadienne de 7,2 %). Afin de préserver les acquis, de poursuivre la restructuration amorcée et de soutenir, avec succès, la compétition des autres métropoles nord-américaines, la région devra continuer à développer ses créneaux de haute technologie, à raffermir son rayonnement international et à développer ses réseaux.

La région métropolitaine de Québec et la région de Gatineau

Les secteurs de l'administration publique constituent les principaux employeurs de la région métropolitaine de Québec et de la région de Gatineau. Depuis plusieurs années, les efforts de développement ont porté sur la diversification du tissu économique régional puisque ces régions comptent maintenant sur un bassin grandissant d'entreprises et d'institutions œuvrant dans des secteurs d'avenir fondés sur le savoir.

En effet, à la faveur de leurs institutions d'enseignement supérieur et de leurs centres de recherche, la région métropolitaine de Québec et la région de Gatineau, dans une moindre mesure, se sont inscrites elles aussi dans certains créneaux de la nouvelle économie tels que l'optique-laser, les nouvelles technologies de l'information et des communications (NTIC) ainsi que le biomédical pour la région de Québec.

Les agglomérations intermédiaires

Les régions métropolitaines de Sherbrooke, de Trois-Rivières, de Chicoutimi-Jonquière, et les agglomérations de Rimouski et de Rouyn-Noranda s'appuient sur leurs centres universitaires et leurs centres de recherche comme porte d'entrée dans l'économie du savoir. Les expertises spécialisées de ces centres, soit en foresterie, soit en exploitation minière soit en gestion des ressources halieutiques, leur permettent de mettre à profit leur savoir scientifique et d'investir dans des créneaux qui pourraient s'avérer porteurs de développement. Toutefois, la situation économique de ces agglomérations, déjà préoccupante, s'est aggravée au cours de la dernière année à la suite du ralentissement de l'économie mondiale. À cela s'ajoute le faible taux de croissance démographique de certaines de ces régions et la migration des jeunes vers des agglomérations urbaines plus importantes.

Pour leur part, les zones urbaines du Centre-du-Québec et de Chaudière-Appalaches comptent sur un secteur manufacturier dynamique, particulièrement dans les régions de Drummondville, de Victoriaville et de la Beauce.

3.2.2 Priorités du gouvernement du Canada

Présente et active dans toutes les régions du Québec, l'agence s'efforce de soutenir, de promouvoir et de concrétiser les idées permettant d'améliorer la vitalité et le rayonnement de l'économie québécoise. Elle

des ressources naturelles et, par conséquent, se trouve plus exposée aux aléas de la conjoncture internationale. De plus, la nouvelle économie demeure principalement un phénomène urbain. Certaines régions éloignées, connaissant des difficultés importantes depuis plusieurs années, semblent peu en mesure de profiter des retombées associées à l'économie du savoir et à l'émergence de nouveaux secteurs comme ceux reliés par exemple aux nouvelles technologies de l'information et des communications (NTIC). L'accès aux compétences nécessaires à l'intégration des NTIC, permettant de faire face aux nouveaux impératifs technologiques, constitue un enjeu de taille pour les régions éloignées.

De plus, ces régions doivent également composer avec une problématique difficile. Vastes et peu peuplées, ces régions continueront d'être touchées au cours des prochaines années par une diminution de leur population, celle des jeunes en particulier. L'absence de relève constitue un facteur supplémentaire qui risque de décourager l'implantation de nouvelles entreprises ou même le maintien en place d'entreprises existantes qui font appel aux nouvelles compétences. Le soutien aux régions éloignées, afin de leur permettre de composer avec des changements structurels importants et de les aider à faire face aux défis de la nouvelle économie, constitue un défi important en matière de politiques publiques.

La région métropolitaine de Montréal

La grande région de Montréal regroupe 46 % de la population et compte pour 55 % du PIB du Québec. Après une période difficile d'adaptation, la région s'affirme depuis quelques années comme un lieu de production de biens et de services faisant appel de plus en plus à la créativité, au savoir et à des technologies avancées. La région a ainsi développé des avantages compétitifs et stratégies importantes dans plusieurs secteurs de pointe comme l'aérospatiale, les

(R-D). Sur ce plan, l'économie québécoise poursuit sa lancée des dernières années. Bien que la R-D soit encore fortement concentrée au sein de quelques grandes entreprises, le nombre d'entreprises actives en R-D a plus que doublé en une décennie. Le Québec occupe depuis plus de dix ans le premier rang parmi les provinces canadiennes pour son ratio R-D / PIB (produit intérieur brut) qui est passé de 1,7 % en 1990 à 2,4 % en 1999.

Au cours des prochaines années, la capacité des entreprises à innover, à intégrer les affaires électroniques et à gérer les risques environnementaux sera déterminant pour le développement des affaires, plus particulièrement pour obtenir les capitaux nécessaires à leur expansion, pour étendre leur clientèle et pour établir des partenariats avec les grands donneurs d'ordre. Dans plusieurs cas, ces nouvelles façons de faire exigeront une réingénierie des stratégies d'affaires et de la structure interne des entreprises.

Conjoncture économique plus difficile à l'horizon

Après deux années de croissance soutenue, l'économie du Québec entamait en 2001 une phase de ralentissement. Les événements du 11 septembre 2001 sont venus amplifier la situation et ont provoqué une instabilité, à tout le moins, à court terme. Dans l'ensemble, le Québec se trouve en meilleure position que lors de la dernière récession du début des années 1990. En effet, l'économie est plus diversifiée à la suite des restructurations de la dernière décennie. De plus, les taux d'intérêt sont bas, l'inflation est bien contrôlée, les gouvernements ont assaini leurs finances publiques et les baisses d'impôts pourraient soutenir et même stimuler la demande des consommateurs.

Les régions éloignées

L'activité économique des régions éloignées est principalement basée sur l'exploitation

Par ailleurs, l'IRS du Bas-Saint-Laurent a été renouvelée, pour une période de quatre années, et elle est dotée d'un budget de 26,2 millions de dollars.

L'amélioration des services à la clientèle

L'agence a conclu un protocole d'entente d'une durée de trois ans avec Patrimoine canadien dans le cadre du Programme de partenariat interministériel pour les communautés de langues officielles (PICLO) dont le but est de favoriser l'établissement de partenariats durables pour l'épanouissement des communautés anglophones du Québec.

3.2 CONTEXTE DE PLANIFICATION

3.2.1 Contexte économique au Québec

Contexte québécois et enjeux

Ouverte sur l'extérieur et diversifiée, l'économie du Québec s'adapte progressivement à l'évolution de l'économie mondiale et s'appuie de plus en plus sur des secteurs d'activité économique et des entreprises à forte intensité technologique. La forte croissance du commerce extérieur, depuis l'entrée en vigueur de l'Accord de libre-échange nord-américain (ALENA), en témoigne. En effet, les exportations québécoises de produits à forte valeur ajoutée tels les équipements aéronautiques, informatiques et de télécommunication surclassent depuis quelques années celles des ressources naturelles. Toutefois, les secteurs traditionnels continuent d'occuper une place importante dans la structure industrielle du Québec. Dans l'ensemble, ces PME éprouvent des difficultés à suivre l'évolution des technologies et des marchés et n'innovent pas suffisamment.

Or, l'innovation est l'une des principales sources de croissance économique et d'amélioration du niveau de vie à long terme. L'innovation est intimement liée aux efforts déployés en recherche et développement

partenariat avec les 54 Sociétés d'aide au développement des collectivités du Québec. Cette entente, dotée d'une enveloppe budgétaire de plus de 103 millions de dollars, permettra aux SADC de continuer à offrir des services d'animation, de concertation, d'aide-conseil et de financement auprès des collectivités et des entreprises des milieux ruraux.

Par ailleurs, deux nouvelles SADC ont vu le jour au cours de la dernière année, ce qui porte leur nombre à 56, soit la SADC de Lotbinière et la SADC du Suroît-Sud. La création de ces deux SADC s'inscrit de plein-pied dans la volonté du gouvernement du Canada de doter les régions du Québec des outils et des moyens pour leur permettre de réaliser leur plein potentiel de développement économique.

Enfin, l'agence a renouvelé, pour une période de deux ans, son entente de partenariat avec les sept Centres d'aide aux entreprises (CAE) et a conclu une première entente avec les deux autres CAE qui ne faisaient pas partie de l'entente originale. Cette nouvelle entente permettra aux CAE de poursuivre leur mission de services conseils et d'aide financière auprès des PME. Elle inclut également des dispositions quant à la promotion des programmes et services du gouvernement du Canada et le suivi du portefeuille d'investissements.

La mise en œuvre de nouvelles initiatives régionales stratégiques (IRS)

Dans le but de répondre à des enjeux majeurs identifiés dans diverses régions du Québec et de contribuer à la réalisation des stratégies et des plans d'action qui en découlent, l'agence a annoncé, en juin 2001, le financement de l'IRS de la Côte-Nord, dotée d'une enveloppe budgétaire de près de 10 millions de dollars et, en octobre 2001, celui de l'IRS du Centre-du-Québec dont la mise en œuvre nécessitera un investissement de 22 millions de dollars.



A PRINCIPAUX CHANGEMENTS, CONTEXTE ET ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Depuis le dépôt du dernier Rapport sur les plans et priorités 2001-2002, plusieurs interventions majeures méritent d'être soulignées. Ce sont :

Des efforts accrus pour dynamiser la culture de l'innovation chez les PME

En novembre 2001, le secrétaire d'État responsable de Développement économique Canada a annoncé que l'axe innovation du programme IDEE-PME serait élargi pour y inclure un volet productivité dans le but d'améliorer la performance des PME notamment celles dans les secteurs d'activité traditionnels. Cette initiative, dotée d'une enveloppe budgétaire de 110 millions de dollars pour les trois prochaines années, vise à inciter les entreprises à réaliser une démarche planifiée, incluant la réalisation d'un diagnostic, d'un plan d'action jusqu'aux interventions visant à favoriser leur positionnement concurrentiel. Un accent particulier sera mis sur les régions éloignées des grands centres urbains, dont l'économie repose fortement sur les ressources naturelles, en y soutenant notamment des activités d'essais et d'expérimentation.

Dans la même foulée, l'agence appuiera l'Association des directeurs de la recherche industrielle du Québec (ADRIQ) pour mettre en place et rendre opérationnel, pour une période de deux ans, un réseau de conseillers dédiés à la promotion des programmes et services reliés à l'innovation, notamment les crédits d'impôts à la recherche et au développement, dans le but

de favoriser le développement de l'innovation au sein des PME québécoises.

De plus, Développement économique Canada et le Conseil national de recherches Canada ont uni leurs efforts pour mettre en place deux centres de recherche, soit le Centre des technologies de l'aluminium (CTA) au Saguenay – Lac-Saint-Jean (coût total du projet - 57 millions de dollars) dont les activités permettront de favoriser la naissance d'entreprises se spécialisant dans la seconde et la troisième transformations de l'aluminium et le Centre des technologies de fabrication en aérospatiale de Montréal (coût total du projet - 46,5 millions de dollars) dont la mission permettra de renforcer l'infrastructure technologique du secteur des technologies de fabrication au profit des petites et moyennes entreprises de l'industrie aérospatiale.

L'appui à l'implantation de l'usine Papiers Gaspésia inc. à Chandler, en Gaspésie

En août 2001, le secrétaire d'État responsable de Développement économique Canada a annoncé une participation financière de 80 millions de dollars pour la réalisation du projet d'implantation de l'usine Papiers Gaspésia inc. à Chandler, en Gaspésie. Ce projet vient concrétiser l'engagement pris par le gouvernement du Canada qui reconnaissait le caractère d'exception de la situation socio-économique de la région de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine.

Le renouvellement de l'entente de partenariat avec les Sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC) et les Centres d'aide aux entreprises (CAE) du Québec

L'agence a renouvelé en mars 2001, pour une période de cinq ans, l'entente de



2.1 MANDAT DE L'AGENCE

La Partie II de la *Loi sur le ministère de l'Industrie*, sanctionnée en mars 1995, définit les attributions du ministre chargé de Développement économique Canada. En matière de développement économique régional au Québec, le ministre responsable de l'agence veille à la formulation des orientations, des politiques et des programmes, à la prestation des programmes et des services, à l'établissement de relations de coopération avec les partenaires ainsi qu'à l'analyse et à la diffusion d'information.

Dans ce contexte, Développement économique Canada a le mandat de promouvoir le développement économique des régions du Québec, en accordant une attention particulière à celles dont la croissance économique est lente et les emplois insuffisants, afin qu'il en résulte, à long terme, une amélioration de la prospérité et de l'emploi.

En tant que joueur clé au Québec, l'agence travaille en équipe, de façon proactive et en étroite collaboration avec plusieurs ministères et organismes du gouvernement du Canada, du gouvernement du Québec ainsi qu'avec une multitude d'intervenants locaux et régionaux dont les activités influent sur le développement économique des régions du Québec.

1.3 DÉCLARATION DE LA DIRECTION

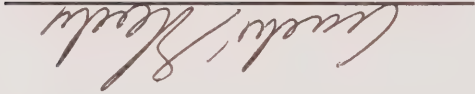
RAPPORT SUR LES PLANS ET LES PRIORITÉS 2002-2003

Je sou mets, en vue de son dépôt au Parlement, le *Rapport sur les plans et les priorités 2002-2003* de l'Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec.

À ma connaissance, les renseignements contenus dans ce rapport :

- décrivent fidèlement les plans et les priorités de l'organisation ;
- sont conformes aux principes de présentation énoncés dans les *Lignes directrices pour la préparation du Rapport sur les plans et les priorités* ;
- sont complets et exacts ;
- sont fondés sur de bons systèmes d'information et de gestion ministériels.

Je suis satisfait des méthodes et des procédures d'assurance de la qualité qui ont été utilisées pour produire le *Rapport sur les plans et les priorités*.
Les ministres du Conseil du Trésor ont approuvé la Structure de planification, de rapport et de responsabilité (SPRR) sur laquelle s'appuie le présent document et qui sert de fondement à la reddition de comptes sur les résultats obtenus au moyen des ressources et des pouvoirs fournis.

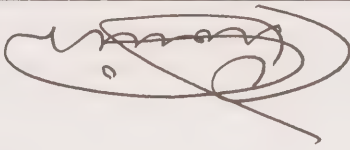

André Gladu
Sous-ministre

Date : - 4 FEV. 2002

Sur les plans local et régional, l'agence continuera à porter une attention particulière aux régions qui éprouvent des difficultés à s'adapter au nouvel environnement économique mondial. L'agence entend faire tous les efforts nécessaires pour que les nouvelles occasions de développement profitent à toutes les régions du Québec et qu'aucune région ne soit laissée pour compte. Cette approche d'équilibre interrégional traduit une valeur de partage profondément canadienne.

Développement économique Canada poursuivra son appui à la réalisation de projets dont les effets d'entraînement seront bénéfiques pour le développement des économies régionales. Avec des partenaires locaux et régionaux et de concert avec d'autres ministères et organismes du gouvernement du Canada, l'agence soutiendra aussi la mise en valeur économique d'atouts régionaux et participera au renforcement de leurs infrastructures du savoir. Enfin, l'agence entend aider les collectivités et les régions à anticiper et à bien comprendre les enjeux stratégiques émergents de manière à mieux se mobiliser et se concerter pour y faire face.

C'est dans cet esprit que Développement économique Canada participera aux efforts de celles et de ceux qui investissent leur cœur, leur talent et leur avenir pour développer l'économie de leur région et pour assurer la prospérité de leur collectivité.



L'honorable Claude Drouin
Secrétaire d'Etat
Agence de développement économique du Canada
pour les régions du Québec

Les économies industrialisées traversent présentement une période de changements structurels majeurs. Accélération de la globalisation, libéralisation des échanges, économie du savoir, affaires électroniques, développement durable, utilisation croissante des technologies et nouvelles formes d'organisation sont autant de phénomènes interreliés qui exigent une capacité d'adaptation sans précédent. Les conditions du marché diffèrent de beaucoup de celles qui prévalaient, il y a à peine quelques années.

Dans ce nouveau contexte, la performance des entreprises dépend de plus en plus de leur capacité à innover et à utiliser efficacement les savoirs tant au sein de l'entreprise qu'à l'extérieur de l'organisation. Pour demeurer compétitives, les entreprises se doivent de réagir rapidement pour répondre efficacement aux changements incessants et rapides qui découlent de ce nouvel environnement. De plus, elles se doivent d'agir au-delà de leur champ traditionnel d'activités de manière à optimiser leurs approvisionnements, à participer à des réseaux plus vastes d'affaires, à acquérir des ressources d'appui, à commercialiser leurs produits et à maintenir des relations étroites et suivies avec les clients et les partenaires.

Quant aux régions, celles-ci ne se développent plus comme avant; les capitaux, la main-d'œuvre et les entreprises sont plus mobiles que jamais et ont tendance à se concentrer de plus en plus au sein ou à proximité des grandes agglomérations. Cette concentration est l'une des conséquences les plus visibles de la mondialisation et du développement de l'économie du savoir. Ce phénomène pose un défi supplémentaire aux économies des régions éloignées. La continuité et la consolidation des grandes orientations et interventions de l'agence, mises de l'avant au cours des dernières années, caractérisent le présent *Rapport sur les plans et les priorités 2002-2003*. L'agence continuera à concentrer ses énergies sur deux grands domaines d'intervention : le développement des entreprises et l'amélioration de l'environnement du développement économique des régions.

Le développement d'une culture de l'innovation chez les entreprises est au cœur d'une vision moderne du développement économique régional. Pour innover, les entreprises doivent non seulement acquérir de nouvelles compétences et adopter de nouvelles technologies, mais elles doivent également s'appuyer sur un ensemble d'infrastructures et de réseaux du savoir qui favoriseront le développement, le transfert et la transformation des connaissances en réussites commerciales.

C'est pourquoi Développement économique Canada entend intensifier ses interventions dans les domaines de l'innovation et de la productivité en plus d'y inclure des activités d'essais et d'expérimentation de nouveaux produits ou procédés pour les régions dont l'économie dépend principalement des ressources naturelles. L'agence continuera aussi à appuyer le développement des entreprises qui cherchent à accroître leur compétitivité, soit en mettant à profit de nouvelles pratiques d'affaires ou encore en commercialisant leurs produits sur les marchés internationaux. Finalement, l'essor des entreprises technologiques ainsi que le développement de petites entreprises locales et régionales, par le biais d'un partenariat privilégié avec les Sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC), demeureront aussi au rang des priorités.

Pour y parvenir, l'agence cible ses actions dans deux grands domaines d'intervention, à savoir : le développement des entreprises et l'amélioration de l'environnement du développement économique des régions. Au cours des prochaines années, un accent particulier sera mis pour soutenir le développement d'une culture de l'innovation chez les PME ainsi que pour améliorer leur productivité et leur positionnement concurrentiel.

Pour consolider la réussite du Canada au XXI^e siècle, nous prenons l'engagement d'aider les citoyens canadiens de toutes les communautés, d'un océan à l'autre, à développer leur potentiel. L'investissement dans des organismes comme Développement économique Canada pour les régions du Québec nous permettra de continuer à bâtir, pour le bénéfice de tous les Canadiens, une économie et une société innovatrices.



L'honorable Allan Rock
Ministre chargé de
l'Agence de développement économique du Canada
pour les régions du Québec

Je suis heureux de présenter le *Rapport sur les plans et les priorités 2002-2003*, au nom de Développement économique Canada pour les régions du Québec. Ce rapport informe la population canadienne des réalisations prévues pour les trois prochains exercices. L'agence a le mandat de promouvoir le développement économique des régions du Québec, en accordant une attention particulière à celles dont la croissance économique est lente et les emplois insuffisants, à long terme, une amélioration de la prospérité et de l'emploi.

Qu'il s'agisse de stimuler la création et l'utilisation du savoir, de soutenir la création et le développement des entreprises et des industries, de promouvoir la croissance économique inclusive ou de veiller à ce que le marché soit juste et équitable, chacune des quinze organisations membres du Portefeuille de l'Industrie contribue à la stratégie d'innovation du Canada. Leur travail avec des partenaires des secteurs public et privé de partout au Canada est la clé de la réussite canadienne.

<i>Organisations constituant le Portefeuille de l'Industrie :</i>	
■	Agence de promotion économique du Canada atlantique
■	Agence spatiale canadienne
■	Banque de développement du Canada*
■	Commission canadienne du tourisme*
■	Commission du droit d'auteur Canada
■	Conseil canadien des normes*
■	Conseil de recherches en sciences humaines du Canada
■	Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada
■	Conseil national de recherches Canada
■	Développement économique Canada pour les régions du Québec
■	Diversification économique de l'Ouest Canada
■	Industrie Canada
■	Société d'expansion du Cap-Breton*
■	Statistique Canada
■	Tribunal de la concurrence
*	Organisation non tenue de soumettre un rapport sur les plans et les priorités.

Aujourd'hui, les gens, les universités et les industries du Canada soutiennent la concurrence dans le monde entier. De plus, la société et le mode de vie démocratiques des Canadiens sont encore et toujours considérés des plus enviables. Cependant, pour que la croissance économique et le progrès social se poursuivent et, en fait, que le pays continue à prospérer, il faut s'efforcer d'être parmi les meilleurs, à l'échelle mondiale, pour ce qui est de la création et de la commercialisation du nouveau savoir. Nous sommes déterminés à bâtir une économie du savoir à l'avant-garde mondiale et nous devons innover davantage pour rester concurrentiels.

Pour épauler un pays d'innovateurs, nous investissons dans les compétences, afin que tous les Canadiens puissent participer activement à l'économie du savoir d'aujourd'hui. C'est en canalisant le potentiel humain et le talent de chacun que nous pourrons continuer à prospérer.

Le gouvernement du Canada investit dans la recherche-développement pour aider les universités et le secteur privé canadiens à soutenir la concurrence internationale. Pour favoriser l'innovation, nous créons un environnement qui lui est propice, un environnement où règne la confiance, où les intérêts publics et privés sont protégés et où le marché incite à l'innovation.

1.1 MESSAGE DU MINISTRE POUR LE PORTEFEUILLE



Section I - Messages	1.1	MESSAGE DU MINISTRE POUR LE PORTEFEUILLE	3
	1.2	MESSAGE DU SECRÉTAIRE D'ÉTAT	5
	1.3	DÉCLARATION DE LA DIRECTION	7
Section II - Raison d'être	2.1	MANDAT DE L'AGENCE	9
Section III - Plans et priorités par résultats stratégiques	A	PRINCIPAUX CHANGEMENTS, CONTEXTE ET ORIENTATIONS STRATÉGIQUES	11
	3.1	PRINCIPAUX CHANGEMENTS SURVENUS	11
	3.2	CONTEXTE DE PLANIFICATION	12
	3.2.1	Contexte économique au Québec	12
	3.2.2	Priorités du gouvernement du Canada	14
	3.3	ORIENTATIONS STRATÉGIQUES	15
	3.3.1	Enjeux de développement	15
	3.3.2	Cibles stratégiques	16
	3.3.3	Programmation	17
	3.3.4	Principaux défis pour la prochaine année	18
	B	RÉSULTATS STRATÉGIQUES, PRIORITÉS ET PLANS	20
	3.4	RÉSULTATS STRATÉGIQUES N° 1 :	20
		FAVORISER LE DÉVELOPPEMENT DES ENTREPRISES	
	3.5	RÉSULTATS STRATÉGIQUES N° 2 :	20
		CONTRIBUER À L'AMÉLIORATION DE L'ENVIRONNEMENT DU DÉVELOPPEMENT	
	3.6	RÉSULTATS STRATÉGIQUES N° 3 :	23
		ÉCONOMIQUE DES RÉGIONS	
		FACILITER LE DÉVELOPPEMENT ET LE RENOUVELLEMENT DES INFRASTRUCTURES	
	3.7	STRATÉGIE POUR LA MESURE DU RENDEMENT	25
		COLLECTIVES	25
Section IV - Organisation	4.1	RÉSULTATS STRATÉGIQUES ET SECTEUR D'ACTIVITÉ	27
	4.2	ORGANIGRAMME	27
	4.3	DÉPENSES PRÉVUES DE L'AGENCE	28
Section V - Annexes	5.1	SOMMAIRE DES PAIEMENTS DE TRANSFERT	29
	5.2	RENSEIGNEMENTS SUR LE PROGRAMME DE PAIEMENTS DE TRANSFERT	30
	5.3	SOURCES DES RECETTES NON DISPONIBLES	31
	5.4	COÛT NET DU PROGRAMME POUR L'ANNÉE 2002-2003	32
	5.5	INITIATIVES PANGOUVERNEMENTALES	33
	5.6	INITIATIVES HORIZONTALES OU COLLECTIVES	35
Section VI - Autres renseignements	6.1	CARNET D'ADRESSES	37
	6.2	LISTE D'ABBREVIATIONS	39
	6.3	INDEX	40



Ministre chargé de
l'Agence de développement économique du Canada
pour les régions du Québec

Allan Rock

Allan Rock

**BUDGET DES DÉPENSES
2002 - 2003
RAPPORT SUR
LES PLANS
ET LES
PRIORITÉS**



Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses qui est déposé à la Chambre des communes par la présidente du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les rapports entre les principaux éléments du Budget principal des dépenses et le Plan de dépenses (qui figure dans le budget).

Partie II – Le Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en applications ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1er mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés au niveau des secteurs d'activité et portent également sur les objectifs, les initiatives et les résultats prévus; il y est fait également mention des besoins connexes en ressources pour une période de trois ans. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont déposés au printemps, pour renvoi aux comités qui font ensuite rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.

2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables pour les ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

© Sa Majesté la Reine du Canada, représentée par le ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux, 2002

En vente au Canada chez votre libraire local ou par la poste auprès des Éditions du gouvernement du Canada (TPSGC) Ottawa (Canada) K1A 0S9

Téléphone : 1-800-635-7943
Site Internet : <http://publications.tpsgc.gc.ca>

No. de catalogue BT31-2/2003-III-96

ISBN 0-660-61803-6



Développement économique Canada pour les régions du Québec

Budget des dépenses
2002-2003

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

CA1
FN
-E77

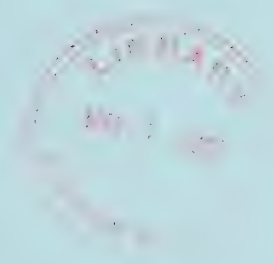
Government
Publications



Canada Industrial Relations Board

2002-2003
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities



Canada

ESTIMATES

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of three parts:

Part I – The Government Expenditure Plan provides an overview of federal spending and summarizes both the relationship of the key elements of the Main Estimates to the Expenditure Plan (as set out in the Budget).

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before 1 March.

Part III – Departmental Expenditure Plans which is divided into two components:

- (1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail on a business line basis and contain information on objectives, initiatives and planned results, including links to related resource requirements over a three-year period. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are tabled in the spring and referred to committees, which then report back to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).
- (2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of accomplishments achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented by
the Minister of Public Works and Government Services, 2002

Available in Canada through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing (PWGSC)
Ottawa, Canada K1A 0S9

Telephone: 1-800-635-7943
Internet site: <http://publications.pwgsc.gc.ca>

Catalogue No. BT31-2/2003-III-28


ISBN 0-660-61794-3

Canada Industrial Relations Board

2002-2003
Estimates

Report on Plans and Priorities

Approved:

A handwritten signature in cursive script, reading "Claudette Bradshaw", written over a horizontal line.

Honourable Claudette Bradshaw
Minister of Labour

Table of Contents

Section I: Messages

1.1	Message from the Chairperson	1
1.2	Management Representation Statement	2

Section II: Raison d'être

3

Section III: Strategic Outcome

3.1	Plans and Priorities by Strategic Outcome	5
3.1.1	Planning Context	5
	Departmental Performance	6
	Critical Issues Faced by the CIRB	9
	Strategic Outcome	11
3.2	Organization	14
3.3	Accountability	16
3.4	Departmental Planned Spending	17

Section IV: Appendices

4.1	Business Line	19
4.1.1	Business Line Objective	19
4.1.2	Business Line Description	19
4.2	Financial Information	21
4.3	Mandate, Role and Responsibilities	22
	Departmental Organization	23
	Organization Chart	24
	To Contact the Board	24

Section I: Messages

1.1 Message from the Chairperson

Since its inception in January 1999, the Canada Industrial Relations Board (CIRB) has experienced an escalation of the quantity and complexity of cases received. This year is no exception to the trend; it is forecast that the number of cases received will exceed the last four-year annual average by 20 per cent. Matters before the CIRB can range from the straightforward to the highly complex. Recently, as a result of the intricate corporate restructuring in some federal jurisdiction industries and the consequent need to restructure bargaining units, the demands upon the Board have significantly increased. The current pressures on the Board's resources show no sign of abating.

To respond to needs, in the autumn of 2001, the CIRB requested and received additional resources to assist it in meeting the increasing demand and to allow it to respond more effectively to the needs and concerns of the business and labour relations communities. Most importantly, the Board's front-line adjudicative staff was strengthened by the appointment, by the government, of three part-time Members on each of the employer and employee sides and an additional Vice-Chairperson. The Board now has five full-time Vice-Chairpersons and six full and part-time Members. In order to continue to improve the Board's performance, the Board is in the process of adding additional front-line staff to support the new adjudicators, to improve its case management and to strengthen its regional offices and operations. At the request of its clients, the Board is also moving to dedicate more resources to mediation and other appropriate dispute resolution processes. It has also established a research capacity to pursue and expand its consultations and interactions with the industrial relations community and remain abreast of developments in the federal jurisdiction. Over the next three years, the CIRB will renew most of its information technology to increase its efficiency and meet the demands of its clients and the Canadian citizens in the context of the federal government's Government On-Line strategy.

Building on extensive client consultations, on December 5, 2001, the Board comprehensively amended and updated the *Canada Industrial Relations Board Regulations*. The Board is now turning its attention to the development of comprehensive Practice Notes to clarify and improve the transparency of its procedures and processes.

The challenges will continue in 2002-03. The CIRB must dedicate the necessary resources to implement its renewal strategy and further review its business processes in light of these important changes in its environment. I am confident, however, that our efforts will serve us well in improving our services to the industrial relations community and to Canadians.

1.2 Management Representation Statement

MANAGEMENT REPRESENTATION

Report on Plans and Priorities 2002-2003

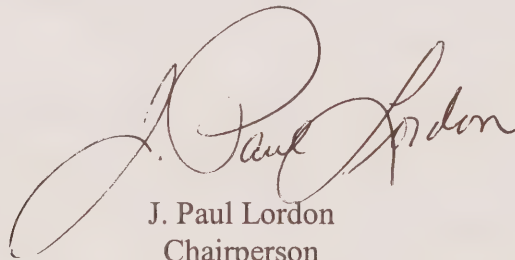
I submit, for tabling in Parliament, the 2002-2003 Report on Plans and Priorities (RPP) for the Canada Industrial Relations Board.

To the best of my knowledge, the information in this document:

- Accurately portrays the Board's plans and priorities.
- Is consistent with the reporting principles contained in the *Guide to the preparation of the 2002-2003 Report on Plans and Priorities*.
- Is comprehensive and accurate.
- Is based on sound underlying departmental information and management systems.

I am satisfied as to the quality assurance processes and procedures used for the RPP production.

The Planning, Reporting and Accountability Structure (PRAS) on which this document is based has been approved by Treasury Board Ministers and is the basis for accountability for the results achieved with the resources and authorities provided.

A handwritten signature in black ink, appearing to read "J. Paul Lordon", is written over a faint, circular official stamp.

J. Paul Lordon
Chairperson
February 11, 2002

Section II: Raison d'être

To contribute to and promote effective industrial relations in any work, undertaking or business that falls within the authority of the Parliament of Canada.

3.1 Plans and Priorities by Strategic Outcome**3.1.1 Planning Context**

The past fiscal year has presented the CIRB with numerous challenges, both internally and externally. The impact of the 2001-02 economic downturn has affected most industries under our jurisdiction. At times, the resulting effects induced significant industrial relations tensions and a need to alter industrial relations structures within firms and industries to meet bargaining unit changes and tensions consequent upon corporate downsizing initiatives. Another area of significant activity results from the impact of privatization on industries of national importance. Here, the Board has been called upon to decide issues related to the maintenance of activities, in accordance with the new *Code* provisions introduced in 1999.

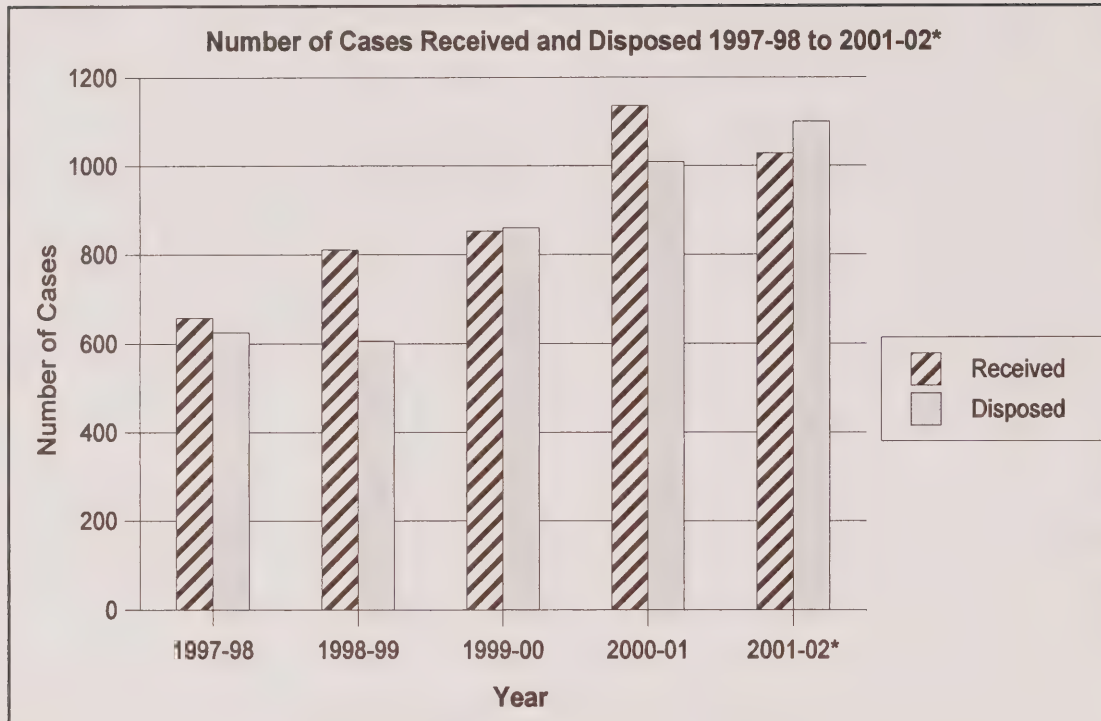
To respond to such pressures, the Board has endeavoured to respond to applications submitted as quickly as possible. Quite obviously, the sheer time sensitivity of such conflicts affects the case management processes of the Board. These increasing internal pressures were further intensified by the continued growth in the number of cases received by the Board. Statistically, the data from 2001-02 reveal that the caseload increase of the previous year (i.e., 2000-01) appears to reflect a longer term increase in the level of demand upon the Board. In fact, the CIRB expects the current levels of workload to remain constant.

In response to the escalating pressures exerted by caseload levels and complexity, the Board has initiated a series of strategic plans to further increase its organizational efficiency, therein providing better services to clients. Such plans include the promotion of alternative dispute resolution mechanisms, the advancement of our technological innovation agenda and the further development of support services, including supporting research.

The following will set the stage for the Board's initiatives; a presentation of its strategic outcome and action agenda will correspond.

Departmental Performance

Table I



* Projected data based on first six months (April to September 2001) and annual average % change between quarters.

In the half year from April to September 2001, the CIRB received 457 new cases. Based upon the previous four-year annual average percentage change between quarters, the Board projects the total number of cases received in the fiscal year 2001-02 will exceed 1,000. This total is well above the previous four-year average of 865.¹ Thus, caseload has continued to be high, in comparative terms, for two consecutive years.

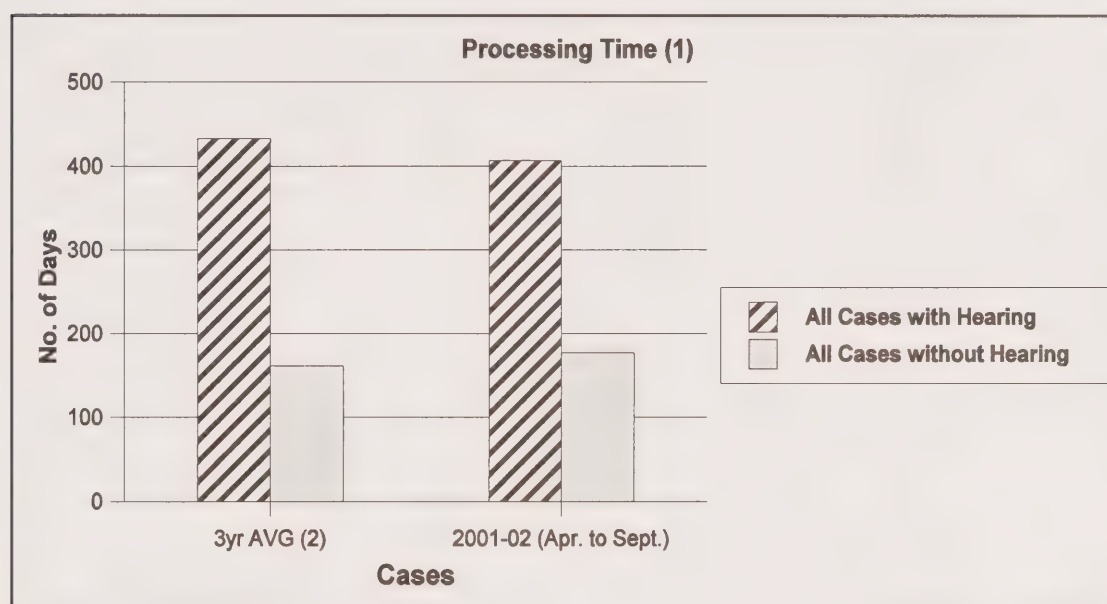
In regard to performance, the Board has disposed of a record number of cases; 550 cases were disposed of from April to September 2001, representing a forecast total of 1,100 for 2001-02. Moreover, the CIRB has been able to dispose of significantly more cases than it has received, thereby making up ground for previous years, when the number of cases received often exceeded those disposed. This has eased the backlog that has occurred over the past few years, as the Board has addressed and resolved cases passed to it by the

¹ It is important to note that this four-year average *includes* 2000-01, a record year for caseload. The four-year average for the 1996-2000 fiscal years is 741. These figures clarify the fact that last year was a bumper year for the CIRB in terms of cases received; *however*, the 2001-02 figures suggest that such an elevated caseload is persisting, thus will continue to be the neo-norm.

predecessor Canada Labour Relations Board at the same time as it has met its increasing caseload. The maintenance of an appropriate level of resources at the Board, including its administrative support, is imperative to sustain the CIRB's initial success. The Board will continue to initiate strategic steps in order to maintain, and improve, its current levels of efficiency.

Despite the increase in caseload over the past two years, the Board has moderately reduced the time taken to process files. Table II shows the processing time² for all cases from initial receipt to their resolution, particularly in respect of cases requiring hearing. The rapid resolution of disputes referred to it continues to be a high Board priority.

Table II



(1) Average number of days from point of receipt to disposal.

(2) Three-year average is based on data from 1998-99 to 2000-01.

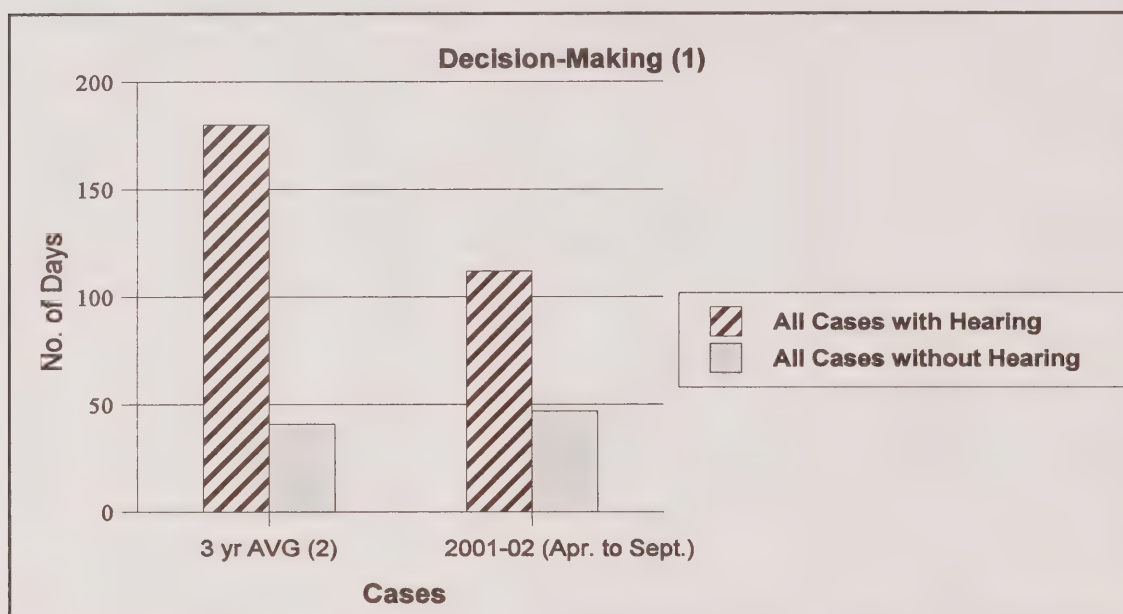
The time taken to process cases without a hearing mildly increased this year, reflecting the heightened volume and complexity of cases as well as the increase in the absolute number of cases that were resolved through mediation. However, the Board is making notable improvements in processing cases that require a hearing by further streamlining a number of processes, including the scheduling and conduct of hearings; the CIRB is taking an average of 407 days to dispose of such cases, 26 days less than the previous three-year average of 433 days. The impact on the average disposal time of backlogged cases from the predecessor Board continued to impact on this figure in the year under review.

²

Processing time represents the period required to complete a file - time spent investigating, mediating, holding hearings where necessary, and rendering decisions.

The increases in workload experienced by the CIRB over the past two years, coupled with a decrease in processing time (see Table II above), is indicative of the escalating pressures being placed upon Board members and staff to handle multiple cases. Additional resources have been recently allocated to the CIRB to allow it to more effectively respond to its increased caseload and related pressures.

Table III



(1) Average number of days from last hearing day or ready date to disposition.

(2) Three-year average is based on data from 1998-99 to 2000-01.

The Board's own disposition time in respect of cases requiring adjudication improved significantly in reference to the previous three-year average.³ While the decision-making time remains fairly stable for cases without a hearing, time required to dispose of cases with hearing improved from an average of 180 days to a current mean of 112 days per case (see Table III above). Again, in relation to the high levels of cases received and disposed during the past two years, the fact that decision-making time declined so dramatically this year in the face of an increased workload reflects more effective and aggressive case management by individual Board members. The CIRB continues to improve actively its case management processes, therein further reducing time and increasing productivity.

³

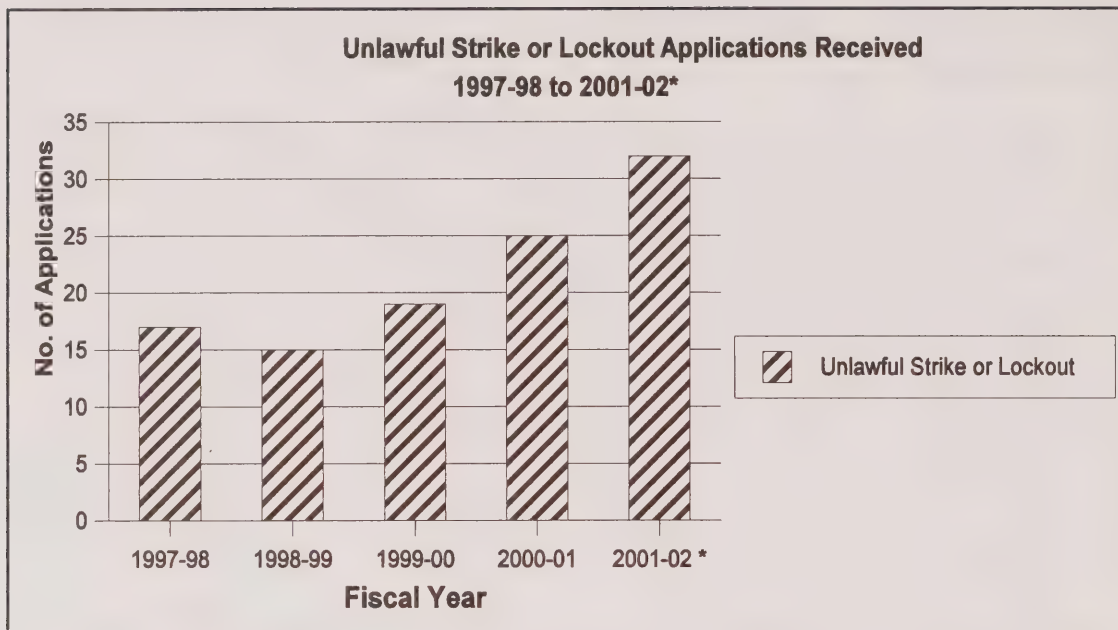
Disposition time refers to the time from reservation of decision (normally the final day of the hearing) or from the time a case disposed without hearing is presented for consideration, to the time a decision is rendered.

Critical Issues Faced by the CIRB

A number of factors have arisen this year that have been reflected in the pattern of the Board's caseload:

- **Representation Rights in a Broad Sense:** The economic downturn is leading to significant corporate restructuring and downsizing. In some cases, firms are filing for bankruptcy protection, merging with competing organizations and/or dramatically cutting employment levels. The Board has been called upon on an urgent basis, in the circumstances, to consider a wide range of complex and fundamental labour relations issues that stem from this environment. Recurring issues include new bargaining unit structures, the applicability of collective agreements in an altered context and the determination of seniority rights in merging organizations. The airline industry is undergoing tumultuous reform this year, regularly involving a combination of these issues. In light of this, the Board is spending considerable time responding to submissions that affect large numbers of workers.
- **Maintenance of Activities and Public Health and Safety:** Since the 1999 amendments to the *Canada Labour Code*, regarding the protection of the safety and health of the public in the event of labour disputes, the CIRB hears numerous cases involving the determination of levels of workers required to remain on the job during a strike or lockout (i.e., maintenance of activities). As witnessed in the nuclear energy and telecommunications industries earlier this fiscal year, such cases involve competing interests and multiple issues. Naturally, the increase in hearing days required to consider such issues has had a heavy impact on the workload of the Board.
- **Illegal Strikes and Lockouts and Related Legal Challenges:** This year, as in all other years, the CIRB is being asked to intervene in instances where the relations between the parties are particularly acrimonious. The parties frequently adopt antagonistic and complex strategies in disputes regarding various issues. In light of this, the Board is experiencing a marked increase in the number of illegal strikes and lockouts it must mediate and/or adjudicate (see Table IV). All such matters are responded to by the Board on an urgent basis.

Table IV



* Projected data based on first six months (April to September 2001).

Given that these disputes can have potentially large impacts not only on labour relations but also on broader economic and social environments, the Board accords such cases a high priority, usually scheduling a hearing within 24 to 48 hours. As a result, other scheduled matters are often affected by these cases, further intensifying subsequent workload and scheduling pressures. In addition to the applications received, a significant number of matters are settled by mediation or otherwise following an indication that the Board's practice is that they will be immediately scheduled.

- **Unfair Labour Practices:** Unfair labour practice (ULP) complaints continue to comprise a significant percentage of CIRB's caseload. While the number of ULP cases projected for this year will likely fall below the record received in 2000-01, it still remains higher than in any other preceding year (see Table V).
- ULP complaints are quite often complex, usually representing only a small part of a large file that contains numerous sections. The CIRB continues to endeavour to assist the parties in reaching mediated solutions to these matters; last year, more than 2/3 of the cases were resolved without the need for Board adjudication. In the coming period, as resources allow, the Board will be giving higher priority to the scheduling of ULP complaints.

Table V



* Projected data based on first six months (April to September 2001).

Strategic Outcome

The Board contributes to and promotes effective industrial relations in any work, undertaking or business that falls under federal jurisdiction. It interprets and applies the *Code* in a manner that supports and promotes free collective bargaining and the constructive settlement of disputes. In achieving this strategic outcome, the CIRB provides effective industrial relations solutions for Canadian parties in a fair and timely manner. Public transparency and accountability of decision making is a priority of the Board in regard to this goal.

The delivery of this strategic outcome focuses upon the broad issue of organizational effectiveness. The following initiatives represent definitive plans to increase the overall organizational effectiveness of the Board, thereby facilitating the aforementioned overall strategic outcome of the CIRB:

- Following extensive consultations with clients, stakeholders and interested parties, the CIRB introduced its *Regulations*⁴ on December 5, 2001. The changes focus upon streamlining the Board's procedures, facilitating and expediting the exchange of documents and accelerating the processing of applications and the conduct of

⁴ Canada Industrial Relations Board Regulations, 2001, SOR/2001-520

hearings.⁵ The *Regulations* were also revamped in order to facilitate ease of understanding for Canadian parties.

- In direct response to the new *Regulations*, the Board is in the process of developing practice notes in order to help clarify supporting procedures and practices in relation to the *Canada Labour Code* and the *Regulations*. Practice notes are intended to improve the transparency of the Board's processes to ensure that the client community has effective input into their development, and to ensure that those appearing before the Board fully appreciate and understand its processes.
- In response to client demands and expectations, and to allow the more expeditious handling of complaints prior to their referral to the Board itself, the Board is currently adding front-line staff in its regional offices to speed up case processing and to improve its mediation and appropriate dispute resolution (ADR) capacity.
- The CIRB has also established a new research capacity to systematize its consultations and interactions with the industrial relations community, to remain abreast of developments in the federal jurisdiction and in other jurisdictions, and to support its internal policy development.
- As part of its strategy to meet the goals of the Government On-Line initiative, the CIRB identified six specific priorities to improve overall organizational effectiveness and provide transparency and access to information for Canadians. The six priorities are as follows:
 1. The improvement of the Board's system for case tracking and case management. The Case Management Information Retrieval System (CMIR) is the core business system for the CIRB; it encompasses all Board cases and activities and the related internal document maintenance, monitoring, tracking, scheduling, etc.
 2. The implementation of a comprehensive electronic support system for records, documents and correspondence management. This initiative will improve the efficiency of the Board in regard to correspondence control, records information, retrieval and accessibility.
 3. Video conferencing facilities in all offices will be in operation early in the new fiscal year. This technology will aid in making the Board more accessible, expediting the processes of the Board, reducing the time lost in travel, and will allow time-sensitive matters to be more rapidly scheduled and heard.

⁵ The *Canada Industrial Relations Board Regulations*, 2001 as well as an overview document of the *Regulations*, prepared by the CIRB, are available at the following Web site: http://www.cirb-ccri.gc.ca/whatsnew/index_e.asp?id=63.

4. To allow the work of the Board members to continue during often extensive periods of travel, the CIRB is currently implementing secure access to Board systems and databases for use by staff and members from locations outside of CIRB offices.
5. As part of its secure remote access strategy, the Board is developing its first intranet. The goal is to make available all necessary tools for exchange of internal information necessary to allow the Board to operate in a more timely and efficient manner and for its members and staff to communicate and exchange valuable information.
6. The Board is exploring the development of services to improve electronic filing of matters and systematic electronic communication with clients.

3.2 ORGANIZATION

Strategic Outcome and Business Line

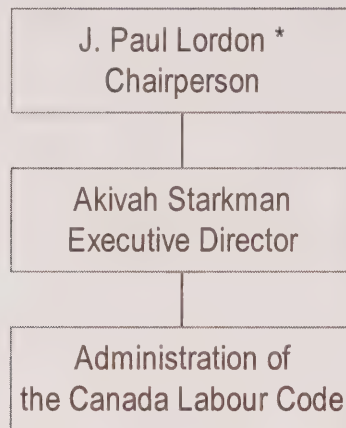
Business Line	Strategic Outcome	Planned Results	Related Activities	Resources (000) (%)
administration of the <i>Canada Labour Code</i>	effective industrial relations in any work, undertaking or business that falls within the authority of the Parliament of Canada	decisions on applications and complaints provided in a fair, expeditious and economical manner	<ul style="list-style-type: none"> • intake and investigative services • case management activities • Board deliberations, public and in-camera hearings • production, translation, and dissemination of Board decisions • legal and research services in support of Board deliberations and court proceedings • information management services and the development of mechanisms to make the Board's activities more accessible and less costly 	8,710.5 68
		successful resolution of applications and complaints through alternative dispute resolution mechanisms	<ul style="list-style-type: none"> • alternative dispute resolutions services 	1,441.7 11
		an involved and well-informed labour relations community	<ul style="list-style-type: none"> • publication and distribution of <i>Reasons for Decisions</i>, newsletters, information circulars • direct consultations with clients • response to <i>ad-hoc</i> inquiries from the public • public access to a resource center on industrial relations and administrative law • enhancement of CIRB Web site • presentations by Board members and staff to the industrial relations community • a new research capacity to systematize its consultations and interactions with the industrial relations community, to remain abreast of developments in the federal jurisdiction and in other jurisdictions, and to support its internal policy development 	1,518.2 12

Business Line	Strategic Outcome	Planned Results	Related Activities	Resources (000) (%)	
		effective <i>Regulations</i> and practices, pursuant to the revised <i>Canada Labour Code</i> and the establishment of the CIRB	<ul style="list-style-type: none"> client consultations, publications, and distribution of <i>Regulations</i> and practices 	233.4	2
				11,903.8	93

Note:

- Financial, Administrative and Human Resources services in support of Key Results Commitments represent 7%.

3.3 Accountability



* The Canada Industrial Relations Board is an agency operating under the Minister of Labour's portfolio.

3.4 Departmental Planned Spending

(\$ thousands)	Forecast Spending 2001-2002*	Planned Spending 2002-2003	Planned Spending 2003-2004	Planned Spending 2004-2005
Budgetary Main Estimates (gross)	9,108.0	12,754.0	12,018.0	11,469.0
Adjustments**	4,103.0	-	-	-
Net Planned Spending	13,211.0	12,754.0	12,018.0	11,469.0
Less: Non-respendable revenue	(2.0)	(4.0)	(4.0)	(4.0)
Plus: Cost of services received without charge	2,248.2	2,304.1	2,735.3	2,735.3
Net cost of Program	15,457.2	15,054.1	14,749.3	14,200.3
Full Time Equivalents	100	121	119	118

* Reflects the best forecast of total planned spending to the end of the fiscal year.

**Adjustments are to accommodate approvals obtained since the Main Estimates exercise and include Budget initiatives.

Section IV: Appendices

4.1 Business Line - Administration of the *Canada Labour Code*

4.1.1 Business Line Objective

To contribute to and promote effective industrial relations in any work, undertaking or business that falls within the authority of the Parliament of Canada.

4.1.2 Business Line Description

The Board has a single business line - the administration of the *Canada Labour Code*. To achieve this business line, the Board has three major service lines: adjudication, mediation and information/communication.

When differences arise between bargaining agents and employers resulting in applications to the Board that cannot be resolved through the intervention of the labour relations officers (LROs) in the regional offices, these differences are referred to the Board for adjudication. A large majority of all matters before the Board are decided based on the parties' written submissions and on the detailed investigation reports filed by the regional offices. The remainder are decided after the holding of oral public hearings at which the parties submit evidence and argument in support of their respective positions. All Board decisions are issued in writing; when the reasons for decision are issued, they are subsequently published in both official languages for the benefit of the labour relations community at large.

Mediation services are provided through the regional offices in an effort to resolve applications and complaints quickly and efficiently, while contributing to maintaining more constructive relationships between the parties. Labour relations officers and case management staff at the Board's regional offices are responsible for the processing and investigating of applications, complaints and referrals filed by the Board's clients. The LROs hold informal discussions and mediation sessions with the parties in order to resolve contentious issues. Settling complaints and disputes at the regional level eliminates the need for costly public hearings, accelerates the decision-making process, and in some instances, can avoid the unlawful shut-down of important services. Industrial relations solutions arrived at between the parties contribute to greater harmony in the workplace and win-win results for those involved.

Information/communication services are provided on an ongoing basis by the Board, management and staff who continue to be active in the labour relations community, through direct consultation with clients, by responding to *ad-hoc* enquiries, and through presentations by Board members and staff. Information concerning the Board's jurisprudence and activities is made available through the publication and distribution of *Reasons for Decision*, newsletters and information circulars. The CIRB also provides considerable information through its Web site. Following consultations with numerous

parties, the CIRB has recently introduced the *Canada Industrial Relations Board Regulations, 2001*. The interactive development of Practice Notes, which will aid our clients in understanding the processes of the Board, is now underway.

4.2 Financial Information

Table 4.2.1: Source of Non-Respendable Revenue

	Forecast Revenue 2001-02	Planned Revenue 2002-03	Planned Revenue 2003-04	Planned Revenue 2004-05
(\$ thousands)				
Photocopies of decisions and material related to cases such as transcripts for hearings	(2.0)	(4.0)	(4.0)	(4.0)
Total Non-Respendable Revenue	(2.0)	(4.0)	(4.0)	(4.0)

Table 4.2.2: Net Cost of Program for the Estimate Year

	Canada Industrial Relations Board
(\$ thousands)	
Planned Spending	12,754.0
<i>Plus: Services Received Without Charge</i>	
Accommodation provided by Public Works and Government Services Canada (PWGSC)	1,836.3
Contribution covering employees' share of employees' insurance premiums and expenditures paid by Treasury Board Secretariat	467.8
Less: Non-Respendable Revenue	(4.0)
2002-2003 Net Program Cost	15,054.1
Full Time Equivalents	121

4.3 Mandate, Role and Responsibilities

The *Constitution Act, 1867*, provides that provincial jurisdiction extends over “Property and Civil Rights,” meaning that the negotiation of collective agreements containing terms and conditions of employment for employees is regulated by the provinces. The Constitution, however, assigns exclusive jurisdiction to Parliament over specific sectors of the economy, and as such, it has seen fit to enact laws regulating employment matters within those sectors that have constitutionally been reserved to it. The laws governing the federal jurisdiction are contained in the *Canada Labour Code*, which is divided into three parts:

- Part I- Industrial Relations
- Part II- Occupational Safety and Health
- Part III- Labour Standards

Part I of the *Code* sets out the terms under which trade unions may acquire the legal right to represent employees in the negotiation of collective agreements with their employer. It also delineates the process under which collective bargaining takes place and provides remedies to counter infractions committed by any party subject to the *Code's* provisions.

Part I of the *Canada Labour Code* had remained virtually unchanged since 1972. However, with the coming into force on January 1, 1999 of Bill C-19, an *Act to amend the Canada Labour Code (Part I)*, R.S. 1998 C. 26, significant changes were made to the *Code* in an effort to modernize it and improve the collective bargaining process for federally-regulated industries. The *Act* replaced the Canada Labour Relations Board with the Canada Industrial Relations Board as an independent, representational, quasi-judicial tribunal responsible for the interpretation and application of Part I, Industrial Relations, and certain provisions of Part II, Occupational Safety and Health, of the *Canada Labour Code*.

*The Canada Industrial Relations Board's **mandate** is to contribute to and promote effective industrial relations in any work, undertaking or business that falls within the authority of the Parliament of Canada.*

In support of its mandate, the Board established the following vision and values:

- decisions on applications and complaints provided in a fair, expeditious and economical manner
- successful resolution of cases through appropriate dispute resolution mechanisms
- an involved and well-informed labour relations community
- effective Regulations and practices developed through consultation with clients

In the discharge of its mandate and the exercise of its powers, the Board aims to be progressive and innovative, efficient and effective, open and accountable. The working environment at the Board promotes learning and development, harmony, teamwork and respect.

The Board's **role** is to exercise its powers in accordance with the Preamble and provisions of the *Code*, which states that Parliament considers "the development of good industrial relations to be in the best interests of Canada in ensuring a just share of the fruits of progress to all." To that end, the Board aims to be responsive to the needs of the industrial relations community across Canada in all aspects of delivering its program.

Departmental Organization

The Board, functioning at an appropriate level, is comprised of the Chairperson, five full-time Vice-Chairpersons, six full-time Members (three representing employers and three representing employees) and six part-time Members (representing, in equal numbers, employees and employers). The recent departure of a full-time Member, representing employers, creates the need for the appointment of a new Member in the near future. The Board also lost a part-time Member during the second quarter of 2001-02, creating a need for an appointment to fill this position. Furthermore, several Members' terms are expiring in February, March and August 2002. All are appointed by the Governor in Council: the Chairperson and the Vice-Chairpersons for terms not to exceed five years, the Members for terms not to exceed three years. (Information on Board members can be found at: www.cirb-ccri.gc.ca/about/members/index_e.html.)

The Chairperson is the Chief Executive Officer of the Board. The provisions of the *Canada Labour Code* assign to the Chairperson supervision over and direction of the work of the Board, including:

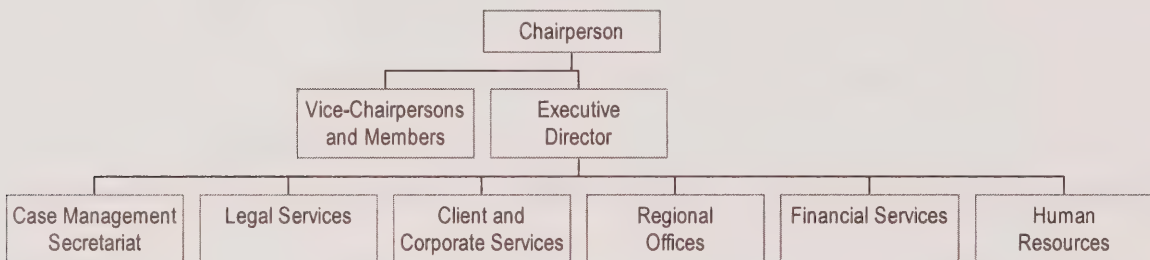
- the assignment and reassignment to panels of matters that the Board is seized of;
- the composition of panels and the assignment of Vice-Chairpersons to preside over panels;
- the determination of the date, time and place of hearing;
- the conduct of the Board's work;
- the management of the Board's internal affairs; and

- the duties of the staff of the Board.

The Board's headquarters are located in the National Capital Region. Support to the Board is provided by the Executive Director reporting directly to the Chairperson. The Executive Director is responsible for regional operations, case management, legal services, client and corporate services, financial services and human resources.

The Board also has five regional offices in Dartmouth, Montréal, Ottawa, Toronto and Vancouver, with a satellite office in Winnipeg. These offices are staffed by labour relations professionals and case management teams. Each regional office is headed by a regional director, who reports to the Executive Director in Ottawa.

Organization Chart



To Contact the Board:

Toll-free 1-800-575-9696
TTY: 1-800-855-0511
E-mail: info@cirb-ccri.gc.ca
Web Site: www.cirb-ccri.gc.ca

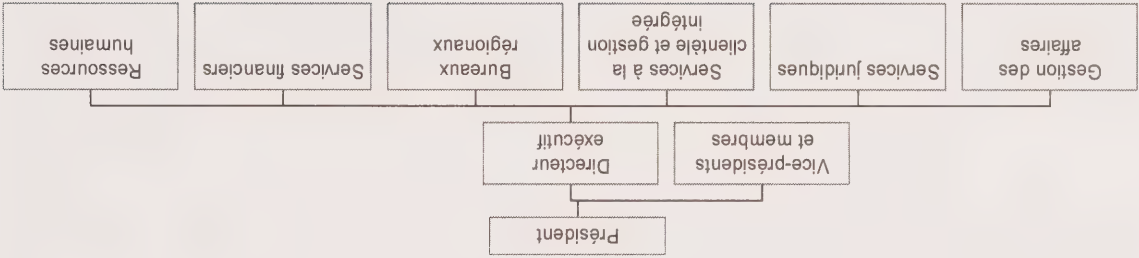
Further information on how to contact the regional offices can be found at:
www.cirb-ccri.gc.ca/contact/index_e.html

- la détermination des dates, heures et lieux des audiences;
- la conduite des travaux du Conseil;
- la gestion des affaires internes du Conseil;
- les fonctions du personnel du Conseil.

L'administration centrale du Conseil se trouve dans la région de la capitale nationale. L'appui au Conseil est assuré par le directeur exécutif, qui rend compte directement au président. Le directeur exécutif est responsable des opérations régionales, de la gestion des affaires des services juridiques, des services à la clientèle et de la gestion intégrée, des services financiers ainsi que des ressources humaines.

Le Conseil a également cinq bureaux régionaux situés à Dartmouth, Montréal, Ottawa, Toronto et Vancouver, avec un bureau satellite à Winnipeg. Ces bureaux sont dotés de professionnels des relations du travail et d'équipes chargées de la gestion des affaires. Chaque bureau régional est dirigé par un directeur régional qui relève du directeur exécutif à Ottawa.

Organigramme



Pour communiquer avec le Conseil

Appels sans frais : 1-800-575-9696
ATS: 1-800-855-0511

Courriel: info@cirtb-ccrt.gc.ca
Site Web: www.cirtb-ccrt.gc.ca

Pour communiquer avec nos bureaux régionaux, veuillez consulter l'adresse suivante: www.cirtb-ccrt.gc.ca/contact/index_f.html

- l'attribution et la réattribution aux bancs des affaires dont le Conseil est saisi;
- la composition des bancs et la désignation des vice-présidents chargés de les présider;

Le président est le premier dirigeant du Conseil dont il dirige et supervise les activités en vertu du *Code canadien du travail*, notamment en ce qui a trait à :

(Les renseignements concernant les membres du Conseil sont affichés à l'adresse suivante: www.cirb-ccri.gc.ca/about/members/index_f.html.)

Le Conseil, doté du nombre de membres adéquat, se compose du président, de cinq vice-présidents à temps plein, de six membres à temps plein (dont trois représentent les employés et trois représentent les employeurs), de six membres à temps partiel (représentant, à nombre égal, les employés et les employeurs). Avec le départ récent d'un membre à temps plein, représentant les employeurs, il devient nécessaire qu'un nouveau membre soit nommé sous peu. Le Conseil a également perdu les services d'un membre à temps partiel au cours du deuxième trimestre de 2001-2002, nécessitant la nomination d'un nouveau membre. De plus, le mandat de plusieurs membres viendra à échéance au cours des mois de février, mars et août 2002. Tous les membres sont nommés par le gouverneur en conseil : le président et les vice-présidents, pour un mandat maximal de cinq ans, les membres, pour un mandat maximal de trois ans.

Organisation du ministère

Le rôle du Conseil consiste à exercer ses pouvoirs conformément au Préambule et aux dispositions du *Code*, où il est dit que le Parlement estime « que l'établissement de bonnes relations du travail sert l'intérêt véritable du Canada en assurant à tous une juste part des fruits du progrès ». À cette fin, le Conseil cherche à répondre aux besoins du milieu des relations du travail d'un bout à l'autre du Canada dans tous les aspects de l'exécution de son programme.

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • des décisions sur les demandes et les plaintes rendues de façon juste, rapide et économique • le règlement des affaires à l'aide des mécanismes appropriés de règlement des différends • un milieu des relations du travail impliqué et bien informé • un Règlement et des pratiques efficaces élaborés en consultation avec les clients | <p>Dans la réalisation de son mandat et l'exercice de ses pouvoirs, le Conseil veut être progressif et innovateur, efficace, transparent, de même que responsable. Le milieu de travail au Conseil favorise l'apprentissage et le perfectionnement, l'harmonie, le travail d'équipe, ainsi que le respect.</p> |
|---|--|

À l'appui de son mandat, le Conseil a établi la vision et les valeurs suivantes :

4.3 Mandat, rôle et responsabilités

La *Loi constitutionnelle de 1867* confère aux provinces la compétence à l'égard de «la propriété et des droits civils», ce qui signifie que la négociation des conventions renfermant les conditions d'emploi des employés est réglementée par les provinces. Toutefois, la *Loi constitutionnelle* accorde une compétence exclusive sur certains secteurs de l'économie au Parlement, qui a jugé bon d'adopter des lois régissant les questions d'emploi dans les secteurs qui lui sont constitutionnellement réservés. Ces lois sont contenues dans le *Code canadien du travail*, qui est divisé en trois parties:

Partie I-	Relations du travail
Partie II-	Sécurité et santé au travail
Partie III-	Normes du travail

La Partie I du *Code* énonce les conditions que doivent remplir les syndicats pour acquérir le droit légal de représenter des employés aux fins de la négociation de conventions collectives avec leur employeur. Elle décrit en outre le processus qui régit le déroulement des négociations collectives et prévoit des redressements pour contre les infractions commises par toute partie assujettie aux dispositions du *Code*.

La Partie I du *Code canadien du travail* est demeurée pratiquement inchangée depuis 1972. Toutefois, le projet de loi C-19, la *Loi modifiant le Code canadien du travail (Partie I)*, L.C. 1998 ch. 26, entré en vigueur le 1^{er} janvier 1999, a apporté des changements importants au *Code* dans le but de le moderniser et d'améliorer le processus de la négociation collective dans les secteurs d'activité régis par le gouvernement fédéral. La *Loi* a remplacé le Conseil canadien des relations du travail par le Conseil canadien des relations industrielles à titre de tribunal quasi judiciaire, indépendant et représentatif responsable de l'interprétation et de l'application de la Partie I, Relations du travail, et de certaines dispositions de la Partie II, Sécurité et santé au travail, du *Code canadien du travail*.

Le Conseil canadien des relations industrielles a pour mandat de favoriser l'établissement et le maintien de relations de travail fructueuses dans toute entreprise relevant de la compétence du Parlement du Canada.

4.2 Renseignements financiers

Tableau 4.2.1 : Source des recettes non disponibles

Prévisions de recettes	Recettes prévues	Recettes prévues	Recettes prévues	(en milliers de \$)
2001-02	2002-03	2003-04	2004-05	
(2,0)	(4,0)	(4,0)	(4,0)	Photocopies des décisions et des documents relatifs aux affaires comme les transcriptions des audiences
(2,0)	(4,0)	(4,0)	(4,0)	Total des recettes non disponibles

Tableau 4.2.2 : Coût net du programme pour l'année budgétaire

Conseil canadien des relations industrielles	(en milliers de dollars)	Dépenses prévues	Plus : Services reçus sans frais	Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux	Canada (TPSGC)	Cotisations aux régimes d'assurance des employés et coûts payés par le Secrétariat du Conseil du Trésor	Moins : Recettes non disponibles	Coût net du programme pour 2002-2003	Equivalents temps plein
	12 754,0	1 836,3	467,8	(4,0)	15 054,1	121			

et le personnel du Conseil, et qui répondent à des demandes de renseignements particulières. La publication et la distribution des *Motifs de décision*, des bulletins et des circulaires fournissent aussi de l'information au sujet de la jurisprudence du Conseil et de ses activités. De plus, le CCRI fournit de l'information sur son site Web. Après avoir procédé à une série de consultations auprès de nombreuses parties, le CCRI a récemment présenté le *Règlement de 2001 sur le Conseil canadien des relations industrielles*; l'élaboration interactive des nouveaux Avis de pratique, qui aideront la clientèle du CCRI à comprendre ses processus, est en cours.

Section IV : Annexes

4.1 Secteur d'activité - Administration du Code canadien du travail

4.1.1 Objectif du secteur d'activité

Favoriser l'établissement et le maintien de relations de travail efficaces dans toute entreprise relevant de la compétence du Parlement du Canada.

4.1.2 Description du secteur d'activité

Description du secteur d'activité

Le Conseil a un seul secteur d'activité — l'administration du *Code canadien du travail*. Ce secteur d'activité regroupe trois secteurs de services principaux : les services décisionnels, les services de médiation et les services d'information/de communication.

Lorsque les différends entre les agents négociateurs et les employeurs donnent lieu au dépôt de demandes qui ne peuvent être réglées par les agents des relations du travail (ART) dans les bureaux régionaux, ces différends sont renvoyés au Conseil aux fins de décision. Le Conseil tranche une grande majorité des affaires sur la foi des observations écrites des parties et des rapports d'enquête détaillés préparés par les bureaux régionaux. Les autres affaires sont tranchées après la tenue d'audiences publiques au cours desquelles les parties produisent des éléments de preuve et présentent des arguments à l'appui de leurs positions respectives. Toutes les décisions du Conseil sont rendues par écrit et les motifs de décision sont communiqués aux parties. Par la suite, les motifs de décision sont publiés dans les deux langues officielles pour le bénéfice du milieu des relations du travail en général.

Les services de médiation sont fournis par les bureaux régionaux en vue de régler les demandes et les plaintes de façon rapide et efficace, tout en contribuant à maintenir de bonnes relations entre les parties. Les agents des relations du travail et le personnel chargé de la gestion des affaires dans les bureaux régionaux du Conseil sont chargés de traiter les demandes, les plaintes et les renvois présentés par les clients du Conseil et de faire enquête à leur sujet. Les ART organisent des discussions informelles et des séances de médiation avec les parties afin de régler les questions litigieuses. Le fait de régler les plaintes et les différends au niveau régional élimine la nécessité de tenir des audiences publiques coûteuses, accélère le processus décisionnel et, dans certains cas, peut éviter l'interruption illégale de services importants. Les solutions qui sont trouvées sans l'intervention d'un tiers favorisent davantage l'harmonie au travail et sont bénéfiques pour toutes les parties intéressées.

Les services d'information et de communication sont assurés de façon continue par le Conseil, la direction et le personnel, qui jouent un rôle actif au sein du milieu des relations du travail, à l'occasion de consultations de la clientèle et de présentations par les membres

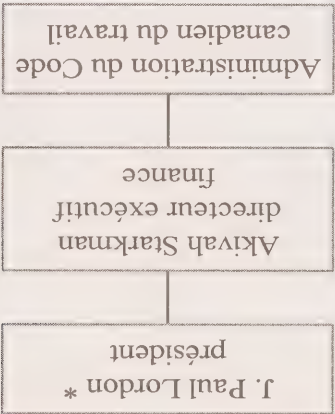
3.4 Dépenses prévues

	Prévisions de dépenses 2001-2002*	Dépenses prévues 2002-2003	Dépenses prévues 2003-2004	Dépenses prévues 2004-2005
Budgétaire du Budget principal des dépenses (brut)	9 108,0	12 754,0	12 018,0	11 469,0
Rajustements**	4 103,0	--	--	--
Coût net du programme	13 211,0	12 754,0	12 018,0	11 469,0
Moins : Recettes non disponibles	(2,0)	(4,0)	(4,0)	(4,0)
Plus: Coûts des services reçus sans frais	2 248,2	2 304,1	2 735,3	2 735,3
Total net des dépenses prévues	15 415,2	15 054,1	14 749,3	14 200,3
Équivalents temps plein	100,0	121,0	119,0	118,0

* Ce montant reflète les prévisions les plus justes du total des dépenses prévues à la fin de l'exercice courant.

** Les rajustements visent à tenir compte des approbations obtenues depuis le Budget principal des dépenses et incluent les initiatives budgétaires.

3.3 Responsabilisation



* Le Conseil canadien des relations industrielles est une agence relevant du portefeuille de la ministre du Travail.

Nota:
 - Les Services des finances, d'administration et des ressources humaines représentent 7% des principaux engagements en matière de résultats.

Secteur d'activité	Résultat stratégique	Résultats escomptés	Activités connexes	Ressources (000) (%)
			<ul style="list-style-type: none"> • un nouveau service de recherche afin de systématiser les consultations et les échanges avec la collectivité des relations du travail, de se tenir au fait des tendances dans les secteurs relevant de la compétence fédérale et d'autres compétences, et d'appuyer l'élaboration des politiques internes • consultations avec la clientèle, publications et diffusion du <i>Règlement</i> et des pratiques conformément à la version amendée du <i>Code canadien du travail</i>, et de la création du CCRI 	233,4 2
				11 903,8 93

3.2 Organisation

Résultat stratégique et secteur d'activité

Secteur	d'activité	Résultat	Résultats escomptés	Activités connexes	Ressources (000) (%)
administration du Code canadien du travail	relations de travail efficaces dans toute entreprise relevante de la compétence du Parlement du Canada	des décisions au sujet des demandes et des plaintes rendues de façon juste, rapide et économique	<ul style="list-style-type: none"> • services d'évaluation et d'enquête • activités de gestion des affaires • délibérations du Conseil, • audiences publiques et à huis clos • production, traduction et diffusion des décisions du Conseil • services juridiques et services de recherche à l'appui des délibérations du Conseil et des actions en justice • services de gestion de l'information et élaboration de mécanismes pour rendre les activités du Conseil plus accessibles et moins onéreuses 	<ul style="list-style-type: none"> • services de règlement des différends • le règlement de demandes et de plaintes par l'application des modes appropriés de règlement des différends • un milieu des relations du travail impliqué et bien informé • publication et distribution des <i>Motifs de décision</i>, des bulletins et de circulaires • consultations directes avec la clientèle • réponse aux demandes de renseignements spéciales du grand public • accès du grand public à un centre de ressources sur le droit du travail et le droit administratif • amélioration du site Web du CCRJ • présentations par les membres du Conseil et le personnel au milieu des relations du travail 	<p>1 518,2 12</p> <p>1 441,7 11</p> <p>8 710,5 68</p>

Conseil ainsi que la tenue, le contrôle et le suivi des documents connexes, la mise au rôle, etc.

2. La mise en place d'un système électronique général de gestion des dossiers, des documents et de la correspondance. Ce projet permettra d'améliorer l'efficacité du Conseil sur les plans du contrôle de la correspondance, des renseignements consignés, de la recherche documentaire et de l'accessibilité.

3. Tous les bureaux seront dotés d'installations de vidéoconférence au début du prochain exercice. En plus de rendre le Conseil plus accessible d'accélérer ses processus, ce système éliminera une partie des pertes de temps attribuables aux déplacements et permettra d'entendre plus rapidement les affaires urgentes.

4. Pour que les membres du Conseil puissent continuer leur travail durant les périodes - souvent longues - où ils doivent voyager, le CCRI s'affaire actuellement à mettre en place un système d'accès sûr aux systèmes et bases de données du Conseil à l'intention du personnel et des membres qui travaillent à l'extérieur des bureaux du CCRI.

5. Dans le cadre de la stratégie d'accès sûr à distance, le Conseil a entrepris des démarches pour se doter de son premier Intranet. Le but visé est de disposer de tous les outils nécessaires aux fins de l'échange des renseignements internes qui permettront au Conseil de fonctionner de manière plus rapide et plus efficace, et aux membres ainsi qu'au personnel de communiquer et d'échanger des renseignements importants entre eux.

6. Le Conseil examine la possibilité d'offrir des services visant à améliorer le dépôt électronique des demandes et la communication systématique avec les clients par voie électronique.

l'efficacité générale du Conseil et atteindre plus facilement l'objectif stratégique global susmentionné:

- À l'issue de vastes consultations auprès de sa clientèle, des intervenants et des parties intéressées, le CCRI a présenté son *Règlement*⁴ le 5 décembre 2001. Les modifications apportées visaient à simplifier les procédures du Conseil, à faciliter l'échange de documents et à accélérer le traitement des demandes et le déroulement des audiences⁵. Le *Règlement* a aussi été remanié pour que les Canadiens puissent s'y retrouver plus facilement.

- Pour faire suite à l'adoption du nouveau *Règlement*, le Conseil a entrepris la rédaction d'Avis de pratique afin de clarifier ses procédures et pratiques administratives dans le contexte des dispositions du *Code canadien du travail* et du *Règlement*. Les Avis de pratique visent à accroître la transparence, de façon que la clientèle participe dans les faits à l'élaboration des procédures du Conseil et que les parties qui font appel à ses services les comprennent bien.

- Pour répondre aux demandes et aux attentes de la clientèle, et pour accélérer le traitement des plaintes avant leur renvoi au Conseil même, le CCRI s'emploie actuellement à accroître ses effectifs de première ligne dans les bureaux régionaux afin de traiter les affaires plus rapidement et d'améliorer sa capacité de médiation et de règlement des différends (AMRD).

- Le CCRI s'est également doté d'un nouveau service de recherche afin de systématiser les consultations et les échanges avec la collectivité des relations du travail, de se tenir au fait des tendances dans les secteurs relevant de la compétence fédérale et d'appuyer l'élaboration des politiques internes.

- Dans le cadre de la stratégie qu'il a conçue pour réaliser le projet de Gouvernement en direct, le CCRI s'est fixé six priorités particulières pour améliorer l'efficacité organisationnelle générale, accroître la transparence et permettre aux Canadiens d'avoir accès à l'information. Ces six priorités sont les suivantes:

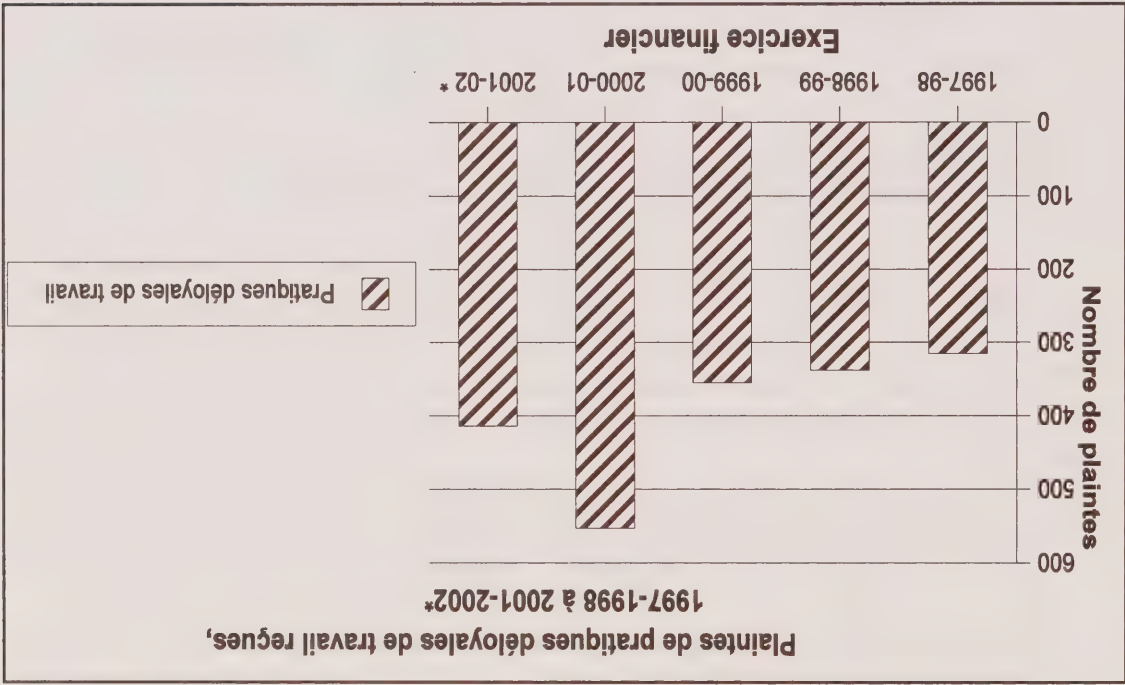
1. L'amélioration du système de suivi et de gestion des affaires du Conseil. Le Système de gestion des affaires et recherche documentaire (GARD) est un système organisationnel essentiel pour le CCRI; il englobe toutes les affaires et activités du

⁴ *Règlement de 2001 sur le Conseil canadien des relations industrielles* DORS/2001-520.

⁵ Pour prendre connaissance du *Règlement de 2001 sur le Conseil canadien des relations industrielles* et de l'Aperçu du *Règlement* préparé par le CCRI, consulter la rubrique «Quoi de neuf» du site Web suivant: http://www.citb-ccri.gc.ca/whatsnew/index_f.asp?id=63.

- Les plaintes de PDT sont très souvent complexes, ne constituant généralement qu'une petite partie d'un dossier important dont la demande vise plusieurs articles du *Code*. Le CCRI poursuit ses efforts pour aider les parties à régler leurs différends par la voie de la médiation; l'année dernière, plus des 2/3 des affaires ont été réglées sans que le Conseil soit appelé à rendre de décision. Dans les mois à venir, le Conseil entend accorder une plus grande priorité aux plaintes de PDT, sous réserve des ressources disponibles.

Tableau V



Résultat Stratégique

Le Conseil favorise l'établissement et le maintien de relations de travail fructueuses dans toute entreprise relevant de la compétence du Parlement du Canada. Il interprète et applique le *Code* de manière à appuyer et à encourager la pratique des libres négociations collectives et le règlement positif des différends. Pour atteindre ce résultat stratégique, le CCRI s'applique à régler les différends qui opposent les parties de manière équitable et rapide. À cette fin, le Conseil mise sur la transparence et sur la prise de décisions responsables.

La réalisation de cet objectif stratégique repose de manière générale sur l'efficacité du Conseil. Les projets décrits ci-après constituent des mesures concrètes pour accroître

- **Pratiques déloyales de travail:** Les plaintes de pratique déloyale de travail (PDT) continuent de représenter un pourcentage élevé de la charge de travail du CCRI. Si le nombre de plaintes projeté pour l'exercice est censé demeurer en-deçà du nombre record de plaintes reçues en 2000-2001, il sera quand même plus élevé que le nombre de plaintes reçues au cours de chacun des exercices antérieurs (voir le Tableau V).

Etant donné que ces différends peuvent avoir de lourdes répercussions non seulement sur les relations de travail, mais aussi sur le cadre socio-économique général, le Conseil accorde une grande importance à ces affaires, convoquant généralement les parties à une audience dans les 24 à 48 heures. En conséquence, le calendrier d'audience des affaires courantes s'en trouve souvent perturbé, ce qui alourdit encore la charge de travail ultérieure et cause des problèmes de mise au rôle. Il y a aussi un grand nombre d'affaires qui sont réglées par la voie de la médiation ou par d'autres moyens une fois que les parties sont informées que le Conseil a pour pratique de mettre ces affaires immédiatement au rôle.

* Projections fondées sur les données des six premiers mois (avril à septembre 2001).

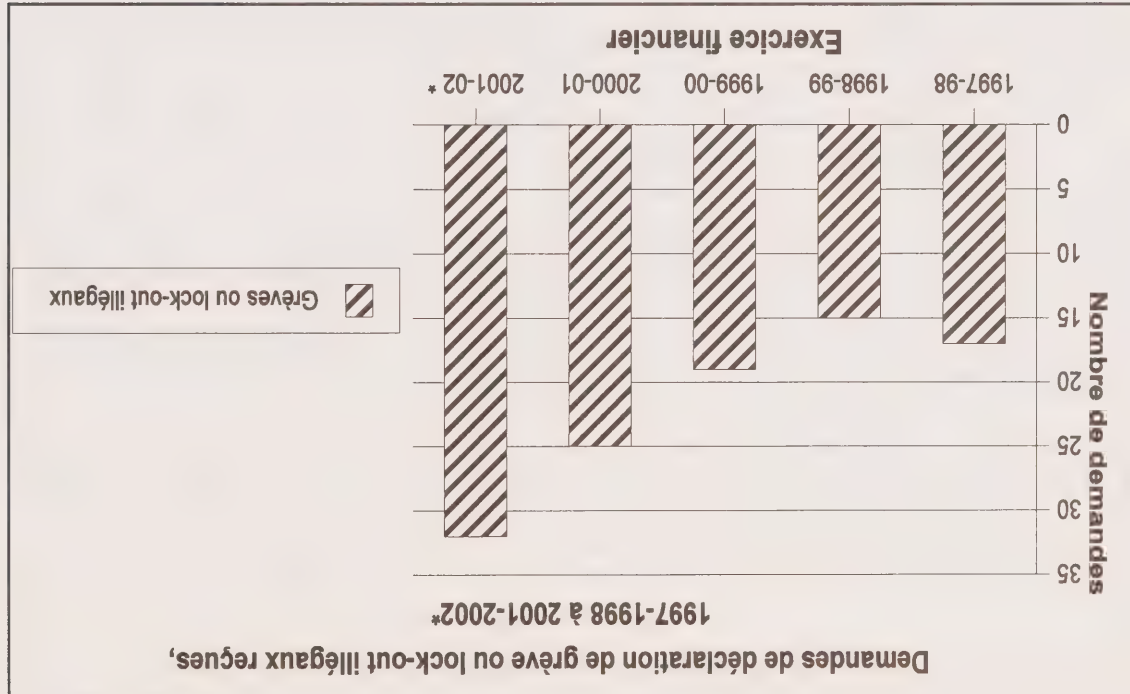


Tableau IV

les différends portant sur une multitude de questions. À cause de cela, il y a une augmentation sensible du nombre de grèves et de lock-out illégaux nécessitant l'intervention du Conseil à titre de médiateur ou autrement (voir le Tableau IV). Toutes ces affaires requièrent l'attention du Conseil de manière urgente.

• **Grèves et lock-out illégaux et contestations judiciaires connexes:** Cette année, comme toutes les autres années, des demandes sont adressées au CCRI pour qu'il se prononce sur des différends opposant des parties qui sont totalement incapables de s'entendre. Les parties adoptent souvent des stratégies complexes et vexatoires dans

• **Maintien des activités et santé et sécurité du public:** Depuis que des modifications ont été apportées au *Code canadien du travail* en 1999 en vue de protéger la santé et la sécurité du public lorsqu'il y a déclenchement de grèves ou de lock-out, le CCRI entend de nombreuses affaires portant sur la détermination du niveau de travailleurs qui doivent demeurer au travail durant une grève ou un lock-out (maintien des activités). Ainsi qu'en témoignent les différends survenus dans les secteurs de l'énergie nucléaire et des télécommunications au début de l'exercice, ces affaires soulèvent des questions multiples et mettent en cause des intérêts divergents. Il est bien certain que l'augmentation du nombre de jours d'audience requis pour statuer sur ces questions a eu de lourdes conséquences sur la charge de travail du Conseil.

• **Les droits de représentation en général:** Le ralentissement économique est la cause de réductions massives d'effectifs et de restructurations majeures d'entreprises. Des entreprises se placent sous la protection de la Loi sur la faillite ou fusionnent avec des concurrents ou réduisent considérablement leurs effectifs. Le Conseil a été appelé à se pencher de toute urgence, dans les circonstances, sur une diversité de questions de relations de travail fondamentales et complexes résultant de ce nouvel environnement. La révision de la structure des unités de négociation, l'applicabilité des conventions collectives dans un contexte modifié et la détermination des droits d'ancienneté dans des entreprises fusionnées comptent parmi les questions qui reviennent le plus souvent. La réorganisation houleuse qui secoue le secteur du transport aérien cette année oblige régulièrement le Conseil à se pencher sur plusieurs de ces questions en même temps. Le Conseil passe ainsi beaucoup de temps à rendre des décisions qui touchent une multitude de travailleurs.

De nouvelles réalités ont fait leur apparition au cours de l'exercice écoulé et ont ainsi modifié la composition de la charge de travail du Conseil:

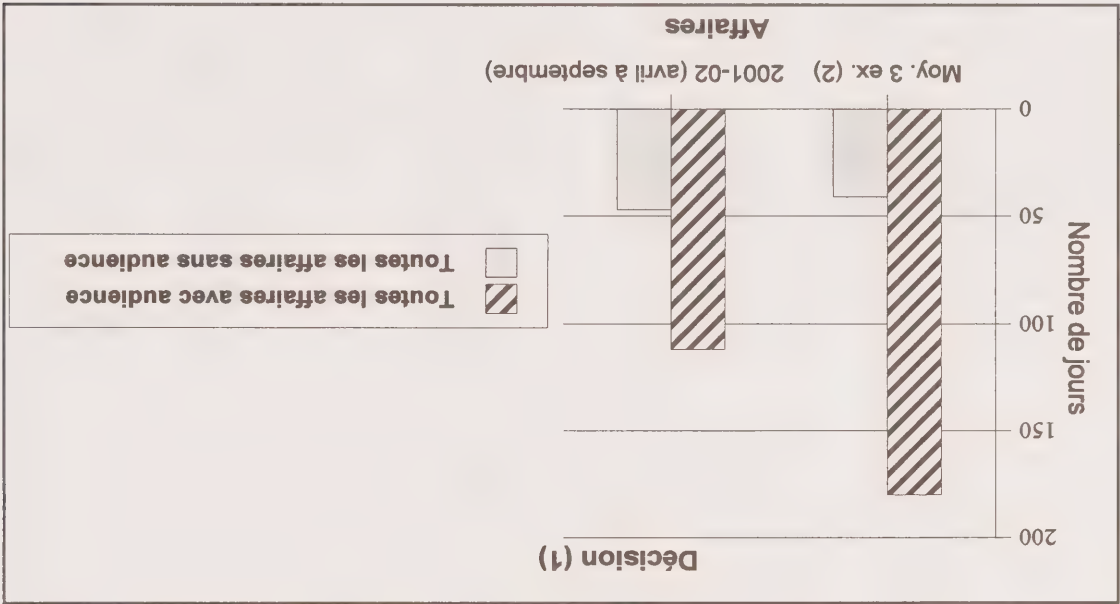
Dossiers chauds du CCRI

audience est demeuré assez stable, celui des affaires réglées avec audiences est passé de 180 à 112 jours en moyenne par affaire au cours de l'exercice (voir le Tableau III). Une fois de plus, si l'on tient compte du nombre élevé d'affaires reçues et réglées durant les deux derniers exercices, le fait que le temps de règlement a diminué de façon aussi remarquable cette année en dépit de l'augmentation de la charge de travail témoigne des efforts déployés par chacun des membres du Conseil pour gérer les affaires de manière plus efficace et dynamique. Le CCRI travaille sans relâche à améliorer les processus de gestion des affaires afin de réduire à nouveau les temps de traitement et d'accroître la productivité.

médiation. Le Conseil a cependant réduit de façon notable le temps de règlement des affaires nécessitant une audience en simplifiant à nouveau un certain nombre de procédures, dont la mise au rôle et le déroulement des audiences. Il faut en moyenne 407 jours au Conseil pour régler ce genre d'affaires, soit 26 jours de moins que la moyenne de 433 jours des trois exercices précédents. Les affaires dont le CCRJ a hérité de l'ancien Conseil, qui ont une incidence sur le temps moyen de règlement, ont continué d'influer sur ces données au cours de l'exercice écoulé.

L'augmentation de la charge de travail du Conseil au cours des deux derniers exercices combinée à la diminution du temps de traitement (voir le Tableau II qui précède) donne une idée des efforts accrus que le personnel et les membres du Conseil doivent déployer pour traiter une multiplicité de demandes. Le CCRJ a récemment obtenu des ressources additionnelles qui lui permettront de faire face de manière plus efficace à l'accroissement de la charge de travail et aux contraintes qui en résultent.

Tableau III



- (1) Nombre moyen de jours compris entre le dernier jour d'audience, ou la date à l' laquelle l'affaire est prête à être examinée par le Conseil, et la date de la décision.
- (2) La moyenne sur trois ans est fondée sur les données des exercices 1998-1999 à 2000-2001.

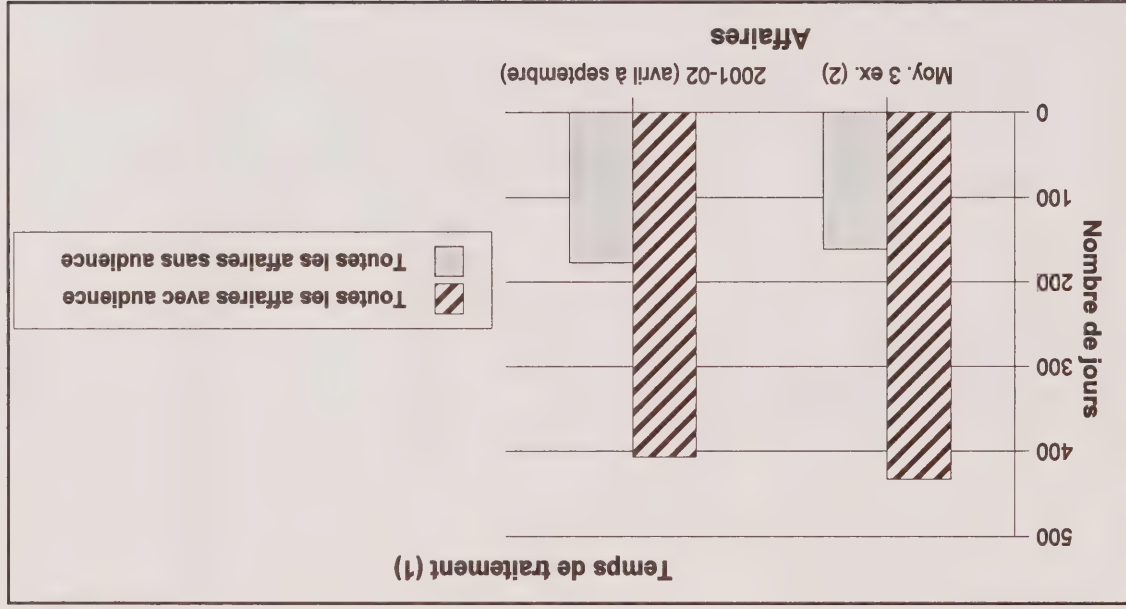
Le temps de règlement même du Conseil, en ce qui concerne les affaires nécessitant la prise de décisions, a diminué de façon importante par rapport à la moyenne des trois exercices précédents³. Si le temps de règlement des affaires qui ne font pas l'objet d'une

³ Le temps de règlement s'entend du délai écoulé à partir du moment où le Conseil prend sa décision en délibéré (généralement le dernier jour de l'audience) ou à partir du moment où une affaire ne nécessitant pas la tenue d'une audience est prête à être examinée par le Conseil, jusqu'à la date de la décision.

affaires pour l'exercice 2001-2002. En outre, le CCRI a été en mesure de régler bien plus d'affaires qu'il n'en avait reçues et de compenser ainsi pour les exercices précédents, où le nombre d'affaires reçues a souvent dépassé le nombre d'affaires réglées. Il a donc été possible d'éliminer une partie de l'arriéré des derniers exercices, le Conseil ayant réglé certaines affaires dont il a hérité du Conseil canadien des relations du travail antérieur en plus de traiter sa charge de travail accrue. Nous ne saurions trop insister sur la nécessité de maintenir le niveau de ressources appropriées au Conseil, y compris le soutien administratif, pour que le CCRI puisse poursuivre sur sa lancée. Le Conseil continuera de prendre des mesures stratégiques pour maintenir, voire améliorer, sa productivité et son rendement actuels.

En dépit de l'augmentation de la charge de travail au cours des deux derniers exercices, le Conseil a réduit quelque peu le temps de traitement des dossiers. Le Tableau II indique le temps de traitement² de toutes les affaires, de la date de réception de la demande à la date de la décision, particulièrement en ce qui concerne les affaires nécessitant la tenue d'une audience. Le règlement rapide des affaires continue de figurer en tête de liste des priorités du Conseil.

Tableau II

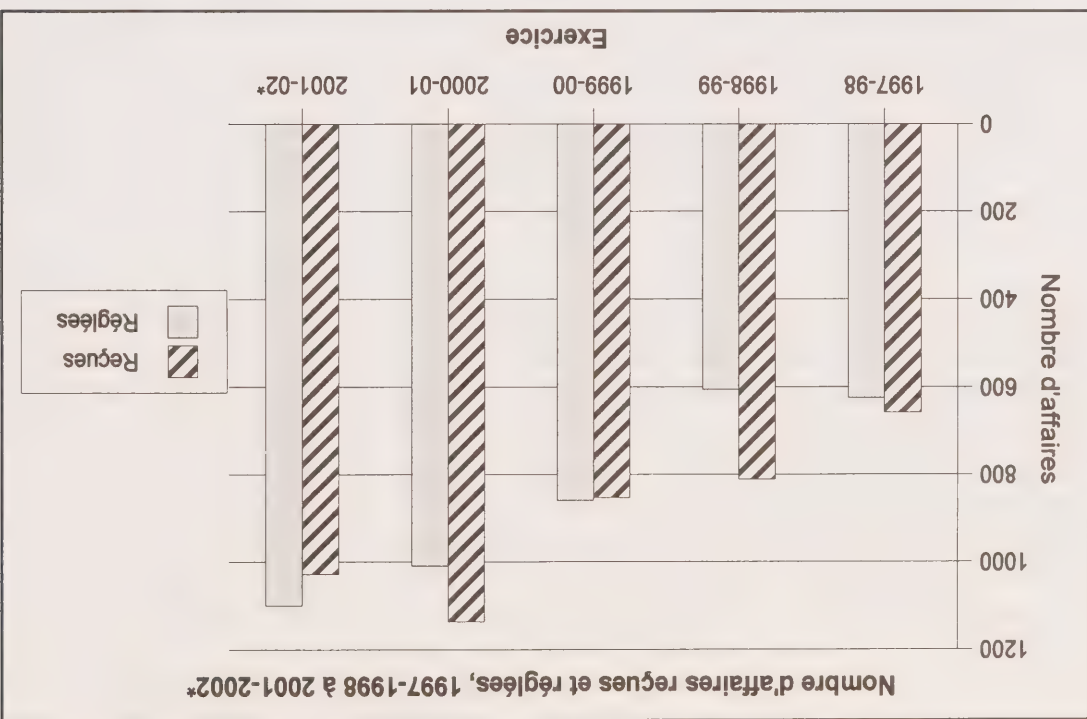


(1) Nombre moyen de jours entre la réception et la décision.
 (2) La moyenne sur trois ans est fondée sur les données de 1998-1999 à 2000-2001.

Le temps de traitement des affaires ne faisant pas l'objet d'une audience a légèrement augmenté cette année, faisant écho à l'accroissement du nombre et de la complexité des affaires ainsi qu'à l'augmentation du nombre absolu d'affaires réglées par la voie de la

2 Le temps de traitement est le temps nécessaire pour mener un dossier à bonne fin - le temps consacré à l'enquête, à la médiation, à l'audience, s'il y a lieu, et à la décision.

Tableau I



* Projections fondées sur les données des six premiers mois (avril à septembre 2001) et sur le % de variation annuelle moyenne entre les trimestres.

Au cours des six premiers mois de l'exercice, soit du mois d'avril au mois de septembre, le CCRI a reçu 457 nouvelles affaires. S'appuyant sur le pourcentage de variation moyenne d'un trimestre à l'autre au cours des quatre exercices précédents, le Conseil prévoit que le nombre d'affaires reçues au cours de l'exercice 2001-2002 dépassera le millier. Ce total est bien supérieur à la moyenne de 865 affaires des quatre exercices précédents¹. On peut donc dire que la charge de travail est demeurée élevée, en termes comparatifs, pendant deux exercices consécutifs.

Sur le plan du rendement, le Conseil a statué sur un nombre record d'affaires, soit 550, au cours des mois d'avril à septembre 2001, ce qui représente une prévision totale de 1 100

¹ Il importe de préciser que cette moyenne annuelle sur quatre ans *englobe* l'exercice 2000-2001, qui fait date sur le plan de la charge de travail. La moyenne annuelle sur quatre ans pour les exercices 1996 à 2000 est de 741 affaires. Ces chiffres indiquent clairement que l'exercice précédent a été une année à nulle autre pareille pour le CCRI en ce qui concerne le nombre d'affaires reçues; *cependant*, les données de l'exercice 2001-2002 montrent que la charge d'affaires demeure toujours aussi élevée, et qu'il faut donc considérer cette situation comme la nouvelle norme.

Section III: Résultat stratégique

3.1 Plans et priorités par résultat stratégique

3.1.1 Contexte de la planification

Au cours de l'exercice écoulé, le CCRI a été appelé à relever de nombreux défis, tant internes qu'externes. La récession économique de 2001-2002 a eu une incidence sur la plupart des secteurs d'activité qui relèvent de la compétence fédérale. Dans certains cas, la situation a provoqué des tensions considérables sur le plan des relations de travail et a nécessité la modification des structures de négociation dans les entreprises et les secteurs d'activité pour tenir compte de la restructuration des unités des négociation et des tensions résultant des réductions d'effectifs. Le Conseil a eu également fort à faire pour régler des différends découlant de la privatisation d'industries d'importance nationale. Le Conseil a ainsi été appelé à trancher des questions se rapportant au maintien des activités en application des nouvelles dispositions incorporées dans le *Code* en 1999.

Dans ce contexte, le Conseil s'est employé à répondre aux demandes qui lui étaient adressées aussi rapidement que possible. Bien entendu, le caractère imprévisible de ces affaires ne peut faire autrement que perturber la gestion des affaires au CCRI. À ces contraintes internes sans cesse plus nombreuses s'ajoute l'augmentation continue du nombre d'affaires à trancher. Sur le plan statistique, les données de l'exercice révèlent que l'augmentation de la charge de travail constatée lors de l'exercice précédent (2001-2002) laisse présager une augmentation continue des demandes adressées au Conseil. En fait, le CCRI prévoit que les niveaux actuels se maintiendront dans les années à venir.

Afin de trouver une solution aux contraintes sans cesse plus nombreuses que pose l'accroissement du nombre et de la complexité des affaires, le Conseil a mis en oeuvre une série de plans stratégiques visant à accroître son efficacité organisationnelle et, partant, à mieux servir sa clientèle. Ces plans comprennent l'utilisation d'autres modes de règlement des différends (AMRD), la réalisation des autres volets de notre programme d'innovations technologiques et la poursuite des efforts déployés pour améliorer les services de soutien et le service de recherche.

Les renseignements fournis ci-après donnent les grandes lignes de nos projets; ils sont complétés par une description de notre résultat stratégique et de notre programme d'action.

Section II: Raison d'être

Favoriser l'établissement et le maintien de relations de travail fructueuses dans toute entreprise relevant de la compétence du Parlement du Canada.

1.2 Déclaration de la direction

DÉCLARATION DE LA DIRECTION

Rapport sur les plans et les priorités de 2002-2003

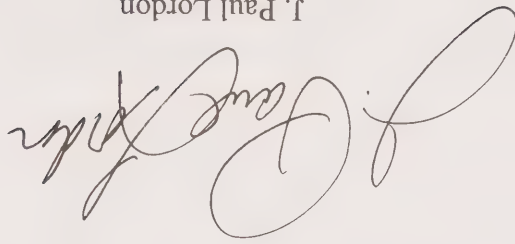
Je présente, en vue de son dépôt au Parlement, le Rapport sur les plans et les priorités de 2002-2003 du Conseil canadien des relations industrielles.

À ma connaissance, les renseignements contenus dans ce rapport :

- décrivent fidèlement, les plans et les priorités de l'organisation;
- sont conformes aux principes de présentation énoncés dans les *Lignes directrices pour la préparation du Rapport sur les plans et les priorités 2002-2003*;
- sont complets et exacts;
- sont fondés sur de bons systèmes d'information et de gestion sous-jacents.

Je suis satisfait des méthodes et des procédures d'assurance de la qualité qui ont été utilisées pour produire le RPP.

Les ministres du Conseil du Trésor ont approuvé la structure de planification, de rapport et de responsabilisation (SPRR) sur laquelle s'appuie le document et qui sert de fondement à la reddition de comptes sur les résultats obtenus au moyen des ressources et des pouvoirs fournis.



J. Paul Lordon
Président

le 11 février 2002

Section I: Messages

1.1 Message du président

Depuis la création du Conseil canadien des relations industrielles (CCRI) en janvier 1999, il y a eu une augmentation constante du nombre et de la complexité des affaires reçues. L'année écoulée ne fait pas exception; le Conseil prévoit que le nombre d'affaires dépassera de 20 % la moyenne annuelle des quatre derniers exercices. Les affaires dont le CCRI est saisi courent toute une gamme de questions, certaines très simples, d'autres très complexes. Ces derniers temps, en raison des restructurations complexes d'entreprises qui se sont produites dans certains secteurs relevant de la compétence fédérale, et de la révision des unités des négociation qui en résulte nécessairement, la charge de travail du Conseil s'est accrue de manière considérable. La situation ne montre aucun signe d'accalmie, alors que les ressources actuelles sont déjà très sollicitées.

Afin de répondre aux besoins accrus, le CCRI a obtenu des ressources additionnelles à l'automne 2001 qui lui permettront de traiter la demande sans cesse croissante et de mieux répondre aux besoins et aux préoccupations du milieu des affaires et de la collectivité des relations du travail. Il convient surtout de mentionner que le personnel de première ligne en charge du processus décisionnel s'est accru en nombre, grâce à la nomination, par le gouvernement, de six membres à temps partiel, trois représentant la partie syndicale et trois autres la partie patronale, et d'un nouveau vice-président. Le Conseil compte désormais cinq vice-présidents à temps plein, six membres à temps plein et autant de membres à temps partiel. Afin de continuer d'améliorer son rendement, le Conseil a entrepris d'accroître son effectif de première ligne de manière à appuyer les nouveaux membres, à améliorer la gestion des affaires et à soutenir les bureaux régionaux et les opérations. À la demande de la clientèle, le Conseil s'emploie aussi à affecter plus de ressources à la médiation et aux autres modes appropriés de règlement des différends. Le CCRI s'est également doté d'un service de recherche pour poursuivre et intensifier ses consultations et ses échanges avec la collectivité des relations du travail et se tenir au courant des tendances dans les secteurs de compétence fédérale. Au cours des trois prochains exercices, le CCRI entend renouveler la quasi totalité de sa technologie de l'information pour accroître son efficacité et répondre aux demandes de sa clientèle et des citoyens canadiens dans le contexte de la stratégie du Gouvernement en direct de l'administration fédérale.

Le 5 décembre 2001, à l'issue de vastes consultations menées auprès de sa clientèle, le Conseil a modifié en profondeur et mis à jour le *Règlement sur le Conseil canadien des relations industrielles*. Le Conseil consacre maintenant ses énergies à la rédaction d'Avis de pratique détaillés visant à clarifier ses procédures et ses processus et à en accroître la transparence.

Le CCRI ne manquera pas de défis à relever au cours de l'exercice 2002-2003. Le Conseil doit affecter les ressources nécessaires à la mise en oeuvre de sa stratégie de renouvellement en plus de poursuivre l'examen de ses processus dans le contexte de ces importants changements. Je suis toutefois convaincu que nos efforts porteront fruit et qu'ils se solderont par une amélioration des services que nous assurons aux Canadiens ainsi qu'à la collectivité des relations du travail.

Table des matières

Section I: Messages

1.1	Message du président	1
1.2	Déclaration de la direction	2

Section II: Raison d'être

3

Section III: Résultat stratégique

3.1	Plans et priorités par résultat stratégique	5
3.1.1	Contexte de la planification	5
	Rendement ministériel	6
	Dossiers chauds du CCRI	9
	Résultat stratégique	11
3.2	Organisation	14
3.3	Responsabilisation	16
3.4	Dépenses prévues	17

Section IV: Annexes


4.1	Secteur d'activité	19
4.1.1	Objectif du secteur d'activité	19
4.1.2	Description du secteur d'activité	19
4.2	Renseignements financiers	21
4.3	Mandat, rôle et responsabilités	22
	Organisation du ministère	23
	Organigramme	24
	Pour communiquer avec le Conseil	24

Conseil canadien des
relations industrielles

Rapport des dépenses
2002-2003

Rapport sur les plans et les
priorités

Approuvé :


L'honorable Claudette Bradshaw
Ministre du Travail

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses qui est déposé à la Chambre des communes par la présidente du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les rapports entre les principaux éléments du Budget principal des dépenses et le Plan de dépenses (qui figure dans le budget).

Partie II – Le Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1^{er} mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés au niveau des secteurs d'activité et portent également sur les objectifs, les initiatives et les résultats prévus; il y est fait également mention des besoins connexes en ressources pour une période de trois ans. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Trésor au nom des ministres responsables des programmes. Ces documents sont déposés au printemps, pour renvoi aux comités qui font ensuite rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.

2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables pour les ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

© Sa Majesté la Reine du Canada, représentée par le ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux, 2002

En vente au Canada chez votre libraire local ou par la poste auprès des Éditions du gouvernement du Canada (TPSGC)
Ottawa (Canada) K1A 0S9

Téléphone : 1-800-635-7943
Site Internet : <http://publications.fpsgc.gc.ca>
No. de catalogue BT31-2/2003-III-28
ISBN 0-660-61794-3



Conseil canadien des relations industrielles

Budget des dépenses
2002-2003

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités



Canadian Artists and Producers Professional Relations Tribunal

2002-2003
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities



Canada

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of three parts:

Part I – The Government Expenditure Plan provides an overview of federal spending and summarizes both the relationship of the key elements of the Main Estimates to the Expenditure Plan (as set out in the Budget).

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before 1 March.

Part III – Departmental Expenditure Plans which is divided into two components:

- (1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail on a business line basis and contain information on objectives, initiatives and planned results, including links to related resource requirements over a three-year period. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are tabled in the spring and referred to committees, which then report back to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).
- (2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of accomplishments achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented by
the Minister of Public Works and Government Services, 2002

Available in Canada through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing (PWGSC)
Ottawa, Canada K1A 0S9

Telephone: 1-800-635-7943
Internet site: <http://publications.pwgsc.gc.ca>

Catalogue No. BT31-2/2003-III-100

ISBN 0-660-61795-1

Canadian Artists and Producers Professional Relations Tribunal

2002-2003
Estimates

Report on Plans and Priorities

Approved:

A handwritten signature in black ink, reading "Claudette Bradshaw". The signature is written in a cursive style with a horizontal line underneath it.

Honourable Claudette Bradshaw
Minister of Labour

Table of Contents

Section I:	Chairperson's Message and Management Representation Statement	
	Message from the Chairperson	1
	Management Representation Statement	2
Section II:	Raison d'être	
	Raison d'être	3
	Benefits/Results for Canadians	3
Section III:	Strategic Outcome	
	Plans and Priorities by Strategic Outcome	5
	Total Spending by Strategic Outcome	6
	Table 1: Departmental Planned Spending	7
	Performance Measures	7
Section IV:	Organisation	
	Accountability	9
Section V:	Annexes	
	Table 2: Net Cost of Program for Estimates Year	10
	Statute and Regulations	11
	References	11
	Publications	11
	The Tribunal's Statutory Responsibilities	12

Section I: Chairperson's Message and Management Representation Statement

Message from the Chairperson

I am pleased to present the Canadian Artists and Producers Professional Relations Tribunal's Report on Plans and Priorities for fiscal year 2002-2003. This report reflects the experience that the Tribunal has gained in its almost seven years of operation and outlines its intended direction for the next three years.

The Tribunal will continue to fulfill its statutory mandate: determining sectors of cultural activity suitable for collective bargaining; certifying artists' associations to represent self-employed artists working in these sectors; and resolving complaints of unfair labour practices in contravention of the *Status of the Artist Act*.

The *Act* requires that the Minister of Canadian Heritage, in consultation with the Minister of Labour, review the provisions and operations of the *Status of the Artist Act* in 2002. The Tribunal Secretariat will provide the required information related to its cases and other matters during the course of this review. It will also be prepared to contribute its views on the provisions and operations of the *Act* as appropriate. Should the review of the *Act* result in legislative amendments, the Tribunal Secretariat will organize information sessions for our client community to ensure that they are aware of any changes respecting their rights, roles, responsibilities and obligations under the *Act*.

The Tribunal will continue to provide useful documents and information to its clients. These products will be complemented by the Tribunal's comprehensive website. Artists, producers, representatives of their associations, as well as people interested in artistic matters in Canada and around the globe will be able to access the website for detailed and timely information on the Tribunal's activities.

The Canadian Artists and Producers Professional Relations Tribunal remains deeply committed to the development and maintenance of constructive professional relations among artists, artists' associations, producers and producers' associations and will continue to contribute to the economic and social well-being of its client community. This work will facilitate the important goal of a thriving and successful cultural sector in Canada.

MANAGEMENT REPRESENTATION STATEMENT

Report on Plans and Priorities 2002-2003

I submit, for tabling in Parliament, the 2002-2003 Report on Plans and Priorities (RPP) for the Canadian Artists and Producers Professional Relations Tribunal.

To the best of my knowledge the information in this document:

- Accurately portrays the Tribunal's plans and priorities.
- Is consistent with the reporting principles contained in the *Guide to the Preparation of the 2002-2003 Report on Plans and Priorities*.
- Is comprehensive and accurate.
- Is based on sound underlying departmental information and management systems.

I am satisfied as to the quality assurance processes and procedures used for the RPP production.

The Planning and Reporting Accountability Structure (PRAS) on which this document is based has been approved by Treasury Board Ministers and is the basis for accountability for the results achieved with the resources and authorities provided.

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'David P. Silcox', with a stylized flourish at the end.

David P. Silcox
Chairperson and Chief Executive Officer
February 1, 2002

Section II: Raison d'être

Raison d'être

The Canadian Artists and Producers Professional Relations Tribunal administers Part II of the *Status of the Artist Act* (the *Act*), which regulates professional relations between self-employed artists and federally regulated producers.

The Tribunal's statutory mandate is:

- to define the sectors of cultural activity subject to federal jurisdiction that are suitable for collective bargaining;
- to certify artists' associations to represent independent entrepreneurs working in these sectors;
- to hear and decide complaints of unfair practices filed by artists, artists' associations and producers; and
- to prescribe appropriate remedies for contraventions of the *Status of the Artist Act*.

Benefits/Results for Canadians

The *Status of the Artist Act* was enacted in 1992 to recognize the important role that artists play in Canadian society and to provide mechanisms to improve the socio-economic status of self-employed artists.

The Canadian Artists and Producers Professional Relations Tribunal is the independent, quasi-judicial agency that was created in 1993 to assist in the achievement of these aims. In addition to interpreting and applying the legal framework for collective bargaining between self-employed artists and producers in the federal jurisdiction, the Tribunal encourages constructive professional relations between producers and artists' associations.

The *Act* defines artists as independent contractors who are authors within the meaning of the *Copyright Act*, directors, performers, or other professionals who contribute to the creation of a production. Federal producers include all broadcasting undertakings under the jurisdiction of the Canadian Radio-television and Telecommunications Commission, all federal government departments and the majority of federal agencies and crown corporations. By following the procedures set out in the *Act*, associations representing self-employed artists can receive certification from the Tribunal which grants them legal status and the exclusive right to negotiate with producers for the purpose of entering into scale agreements. These agreements specify the minimum terms and conditions to which a producer must adhere when engaging the services of, or commissioning work from, a self-employed professional artist in a particular sector.

Improving the social-economic well-being of the artistic community resulting from the successful negotiation of scale agreements between the parties supports the important goal of a stable and successful cultural sector in Canada.

Information on the *Status of the Artist Act*, the Tribunal's statutory responsibilities, its decisions, and its various performance reports, can be found on the Tribunal's website at <http://capprt-terpap.gc.ca>

Section III: Strategic Outcome - Total Planned Spending \$1,739,000

Plans and Priorities by Strategic Outcome (Total Planned Spending - \$1,739,000)

The strategic outcome of the Tribunal's activities is to encourage constructive professional relations between self-employed artists and producers in the federal jurisdiction.

The Tribunal will continue to focus on the following key priorities for the planning period.

- to process applications, complaints and other matters and to make decisions promptly, professionally and in a cost-sensitive manner;
- to inform and assist artists and producers in resolving differences and taking advantage of the benefits of the *Status of the Artist Act*;
- to inform Canadians of the Tribunal's work; and
- to manage resources efficiently and with accountability.

The Tribunal will realise these priorities by providing fair, prompt, professional and cost-effective adjudicative services. Maintaining a strong research capacity in the Tribunal Secretariat will continue to ensure that the Tribunal's decisions reflect the realities of the client community and the changing environment affecting artists.

Parties will be encouraged to resolve as many differences as possible prior to a hearing. When appropriate, staff of the Tribunal Secretariat will investigate the situation and provide mediation assistance. This informal approach will reduce the number of panel decisions required and save time and money for the Tribunal and its clientele.

Artists' associations are for the most part small, have limited financial resources and have little or no experience in labour relations. Because they lack sufficient time and resources, artists' associations have expressed the desire to negotiate with associations of producers rather than with individual producers. As well, many government producers would prefer to designate one department as the lead negotiator. The Tribunal will continue to encourage the parties to discuss this strategy since it may, ultimately, facilitate the bargaining process and make it more cost-effective.

Consultations held with the Tribunal's clients in 2000 and 2001 confirmed that producers as well as artists' associations were not fully aware of their rights and obligations under the *Status of the Artist Act*. As a result of these findings, the Tribunal Secretariat significantly increased its outreach activities with client groups and developed more useful information materials. These services were well received and will be offered over

the planning period. Emphasis will be placed on tailoring these services to meet the specific needs of artists' associations and producers. They will be complemented by the publication of timely information bulletins, reports and other materials, and the continued enhancement of the Tribunal's website. In addition to being a resource for the Tribunal's clientele, the website will provide detailed information on the Tribunal's activities to all Canadians as well as to people from around the world interested in artistic matters.

Under the provisions of the *Status of the Artist Act*, a mandatory review of the *Act* is to take place seven years after it comes into full effect. In 2002, this review will be conducted by the Department of Canadian Heritage in consultation with the Department of Human Resources Development Canada. The Tribunal Secretariat has already contributed background information and will be able to provide timely information as the review unfolds. The Tribunal will also be prepared, as appropriate, to contribute its own views on the operation and provisions of the *Act*. The Tribunal will also respond to any changes with respect to its responsibilities that result from this review to better serve its client community.

The Tribunal is committed to the efficient and economical management of its resources. As part of the Modern Comptrollership Initiative, the Tribunal along with three other small quasi-judicial agencies, have formed a cluster group and have moved forward in 2001-2002 to conduct capacity assessments related to establishing modern comptrollership within each organisation. These capacity assessments will indicate to the Tribunal where its strengths and weaknesses are in the area of modern comptrollership and will provide the detail for plans to implement modern comptrollership over the next two to three years.

Demands on the Tribunal's human and financial resources continue to come from several sources: the creation of new bargaining relationships following certification orders granted by the Tribunal, a rise in the number of notices to bargain that result from these certification orders, increasingly complex applications for certification, and complaints. However, the Tribunal has no control over the level of its caseload. This depends entirely on the demands of the client community. Proper resource management is made more difficult in this situation. In the years when the caseload is less than projected, surplus funds are returned to the Consolidated Revenue Fund.

Total Spending by Strategic Outcome

The Tribunal has one strategic outcome and one business line for a total of \$1,739,000.

Table 1: Departmental Planned Spending

(\$ thousands)	Forecast Spending 2001-2002	Planned Spending 2002-2003	Planned Spending 2003-2004	Planned Spending 2004-2005
ADJUDICATION				
Budgetary Main Estimates	1,710	1,739	1,740	1,740
Non-Budgetary Main Estimates	0	0	0	0
Less: Respendable revenue	0	0	0	0
Total Main Estimates	1,710	1,739	1,740	1,740
Adjustments**	0	0	0	0
Net Planned Spending	1,300*	1,739	1,740	1,740
Less: Non-respendable revenue	0	0	0	0
<i>Plus:</i> Cost of services received without charge	307	307	307	307
Net cost of Program	1,607	2,046	2,047	2,047
Full Time Equivalents	9	10	10	10

* Reflects the best forecast of total planned spending to the end of the fiscal year.

** Adjustments are to accommodate approvals obtained since the Main Estimates and are to include Budget initiatives, Supplementary Estimates etc.

Performance Measures

While measuring constructive professional relations can be challenging, the Tribunal monitors progress towards this goal in several ways. An effective measure is the percentage of complaints resolved without a hearing. The target for this performance measure is a minimum of 50 percent of complaints resolved without a hearing. Another indicator of constructive professional relations is the successful negotiation of first agreements. This will be measured by whether certified artists' associations have negotiated at least one new scale agreement within five years of certification by the

Tribunal. A third indicator is greater recognition and improved wages and working conditions for artists and a stable and predictable working environment for both artists and producers. The achievement of this result is expected to be quantifiable in two to three years when more first agreements have been signed. Results will be determined by consulting with client groups.

Prompt and competent handling of cases facilitates constructive relations. Performance measures have been established relating to the time to process applications for certification from the receipt of a completed application to the date that the Tribunal renders a decision (maximum 300 calendar days), and the time that reasons for decision are issued after a hearing has concluded (maximum 35 calendar days). To measure the Tribunal's competence in dealing with cases, it uses the results of judicial review as an indicator. It is expected that less than 50 percent of applications for judicial review will be granted by the courts.

The Tribunal has always taken very seriously its responsibility to ensure that artists' associations and producers are fully aware of their rights and responsibilities under the *Status of the Artist Act*. Performance in this regard will be measured by the quality and timeliness of information bulletins, the quality of the Tribunal's Internet site, accurate and timely responses to queries and requests for information, and fair and effective procedures and regulations. At least three information bulletins will be issued annually and satisfaction will be determined by client feedback. The Tribunal's website at <http://capprt-tcrpap.gc.ca> will dovetail with the Government on Line initiative and will continue to contain comprehensive and up to date information. The maximum response time to enquiries and requests for information will be two working days. Procedures, regulations and explanatory documents have been developed from the perspective of appropriateness and ease of use by clients. To date, no negative comments have been received about these documents. This situation will continue to be monitored and changes made as required.

Section IV: Organisation

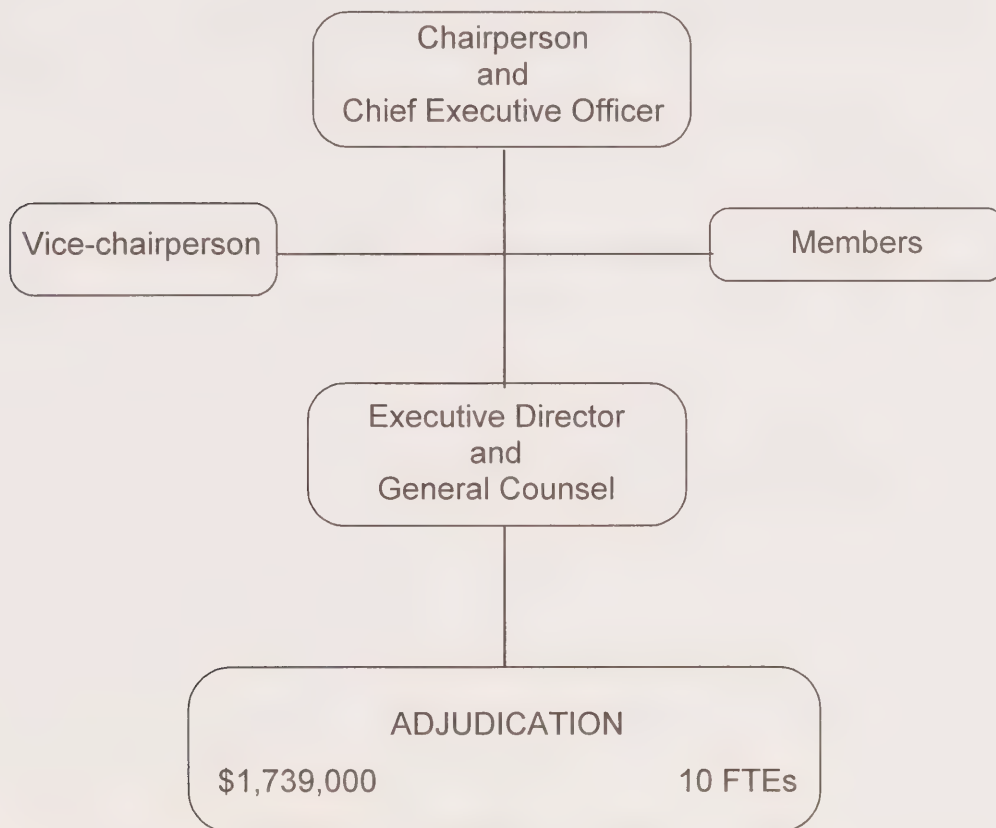
Accountability

The Tribunal reports to Parliament through the Minister of Labour.

The Tribunal is currently composed of a Chairperson, a Vice-chairperson and four other members. Members are appointed by the Governor in Council, and all six members are part-time appointees.

The Chairperson is the Chief Executive Officer of the Tribunal. The daily management of staff and the operations of the Tribunal are the responsibility of the Executive Director who reports to the Chairperson.

The Tribunal has the statutory mandate to deal with applications, complaints, and other matters brought before it pursuant to the *Status of the Artist Act*.



Section V: Annexes

Table 2: Net Cost of Program for the Estimates Year

(\$ thousands)	Total
Net Planned Spending (Total Main Estimates plus Adjustments as per the Planned Spending Table)	1,739
<i>Plus: Services Received without Charge</i>	
Accommodation provided by Public Works and Government Services Canada (PWGSC)	251
Contributions covering employees' share of employees' insurance premiums and expenditures paid by TBS (excluding revolving funds)	56
Workers' compensation coverage provided by Human Resources Development Canada	0
Salary and associated expenditures of legal services provided by Justice Canada	0
	307
<i>Less: Non-respendable Revenue</i>	0
2002-2003 Net cost of Program	2,046

Statute and Regulations

<i>Status of the Artist Act</i>	S.C. 1992, c.33, as amended
<i>Status of the Artist Act Professional Category Regulations</i>	SOR 99/191
<i>Canadian Artists and Producers Professional Relations Tribunal Procedural Regulations</i>	In preparation

References

Canadian Artists and Producers Professional Relations Tribunal
240 Sparks Street, 8th Floor West
Ottawa, Ontario K1A 1A1
Telephone: (613) 996-4052 or 1 800 263-ARTS (2787)
Facsimile: (613) 947-4125
E-mail: tribunal.artists@ic.gc.ca
Internet Site: <http://capprt-tcrpap.gc.ca>

Publications

Canadian Artists and Producers Professional Relations Tribunal Annual Report and Canadian Artists and Producers Professional Relations Tribunal Performance Report (annual)
<http://capprt-tcrpap.gc.ca/pubformulair/rapports/index.html>

Canadian Artists and Producers Professional Relations Tribunal Information Bulletins (several per year) - <http://capprt-tcrpap.gc.ca/pubformulair/bulletins/index.html>

Canadian Artists and Producers Professional Relations Tribunal Procedures, 3rd Edition, February 1999 -
<http://capprt-tcrpap.gc.ca/pubformulair/procedtribunal/index.html>

The Status of the Artist Act Annotated, published by Carswell, 1999 -
http://www.carswell.com/law_index.asp (to order)

The Tribunal's Statutory Responsibilities

The *Status of the Artist Act* requires or permits the Tribunal to undertake the following activities:

1. pass by-laws governing the conduct of its affairs [s.11(2)]
2. hold meetings or proceedings of the Tribunal at such times and locations in Canada as it considers desirable [s.13(2)]
3. make regulations of general application which it considers conducive to the performance of its duties [s.16]
4. make interim orders [s.20(2)]
5. rescind or amend determinations or orders and rehear applications [s.20(1)]
6. file a copy of its order or determination in the Federal Court for purposes of enforcement [s.22]
7. review by-laws of artists' associations for conformity with s.23
8. receive copies of membership lists filed by associations of producers in conformity with s.24
9. receive applications for certification from artists' associations pursuant to s.25; provide public notice of the application
10. determine the appropriateness of sectors for collective bargaining [s.26]
11. determine whether an artists' association is representative of the sector for which it seeks certification [s.27]
12. certify artists' associations to represent specific sectors [s.28]
13. maintain a register of all certificates issued [s.28(4)]
14. receive, consider and decide applications for revocation of certification [s.29]
15. determine the rights, duties and privileges acquired by an artists' association following a merger, amalgamation or transfer of jurisdiction [s.30]
16. determine whether contractual conditions are "more favourable" to an artist than those contained in a scale agreement [s.33(5)]
17. change the termination date of a scale agreement when so requested by the parties [s.34]
18. hear and determine questions referred to it by an arbitrator or arbitration board [s.41]
19. hear and decide on applications for a declaration that the use of pressure tactics is unlawful and prescribe appropriate remedies [s.47,48,49]
20. hear and decide applications alleging unfair labour practices and prescribe appropriate remedies [s.53,54]
21. issue consent to prosecute [s.59]
22. establish other offices which it considers necessary [s.13(1)]
23. prepare and submit an annual report to Parliament through the Minister of Labour regarding activities during the fiscal year [s.61]

Responsabilités conférées au Tribunal par la Loi

La Loi sur le statut de l'artiste oblige ou autorise le Tribunal à exercer les fonctions suivantes :

1. régir son activité et la conduite de ses travaux par règlement administratif [par. 11(2)];
2. tenir ses réunions et audiences au Canada, aux dates, heures et lieux qu'il estime indiqués [par. 13(2)];
3. prendre par règlement d'application générale toute mesure qu'il estime utile en vue de l'exercice de ses attributions [art. 16];
4. rendre des ordonnances partielles [par. 20(2)];
5. annuler ou modifier ses décisions ou ordonnances et réinstruire une affaire [par. 20(1)];
6. déposer à la Cour fédérale copie de sa décision ou de son ordonnance pour fin d'exécution [art. 22];
7. s'assurer que les règlements des associations d'artistes sont conformes à l'art. 23;
8. recevoir copie des listes de membres des associations de producteurs déposées conformément à l'art. 24;
9. recevoir les demandes d'accréditation des associations d'artistes, conformément à l'art. 25, et publier un avis de ces demandes;
10. définir les secteurs appropriés aux fins de la négociation collective [art. 26];
11. déterminer la représentativité d'une association d'artistes dans le secteur pour lequel elle demande l'accréditation [art. 27];
12. accréditer les associations d'artistes pour représenter des secteurs particuliers [art. 28];
13. tenir un registre des accréditations [par. 28(4)];
14. recevoir les demandes d'annulation d'accréditation, les étudier et statuer [art. 29];
15. trancher les questions relatives aux droits, privilèges et obligations qu'une association d'artistes peut acquérir à la suite d'une fusion ou d'un transfert de compétence [art. 30];
16. déterminer si diverses conditions contractuelles sont « plus favorables » pour l'artiste que celles de l'accord-cadre applicable [par. 33(5)];
17. modifier la date d'expiration d'un accord-cadre sur demande conjointe des parties [art. 34];
18. instruire et juger les questions qui lui sont déferées par un arbitre ou un conseil d'arbitrage [art. 41];
19. instruire et juger les demandes de déclaration d'illégalité de moyens de pression et ordonner les redressements appropriés [art. 47, 48 et 49];
20. instruire et juger les plaintes de pratiques déloyales et ordonner les redressements appropriés [art. 53 et 54];
21. autoriser les poursuites [art. 59];
22. créer les bureaux qu'il estime nécessaires [par. 13(1)];
23. présenter un rapport annuel au Parlement par l'entremise du ministre du Travail sur ses activités au cours de l'exercice [art. 61].

Loi et règlements

Loi sur le statut de l'artiste	L.C. 1992, chap. 33, telle que modifiée
Règlement sur les catégories professionnelles (Loi sur le statut de l'artiste)	DORS/99-191
Règlement concernant les procédures du Tribunal canadien des relations professionnelles artistes-producteurs à mettre en œuvre	

Références

Tribunal canadien des relations professionnelles artistes-producteurs
240, rue Sparks, 8^e étage ouest
Ottawa (Ontario) K1A 1A1

Téléphone : (613) 996-4052 ou 1 800 263-ARTS (2787)
Télécopieur : (613) 947-4125

Adresse électronique : tribunal.artists@ic.gc.ca
Site Internet : <http://capprt-terpap.gc.ca>

Publications

Rapport annuel – Tribunal canadien des relations professionnelles artistes-producteurs et Rapport sur le rendement – Tribunal canadien des relations professionnelles artistes-producteurs (annuel) – http://capprt-terpap.gc.ca/pubformulair/rapports/index_f.html

Bulletins d'information – Tribunal canadien des relations professionnelles artistes-producteurs (plusieurs par année) – http://capprt-terpap.gc.ca/pubformulair/bulletins/index_f.html

Procédures du Tribunal – Tribunal canadien des relations professionnelles artistes-producteurs, 3^e édition, février 1999 - http://capprt-terpap.gc.ca/pubformulair/procedtribunal/index_f.html

Loi sur le statut de l'artiste annotée, publiée par Carswell, 1999
http://www.carswell.com/law_index.asp (pour commander une copie)

Section V : Annexes

Tableau 2 : Coût net du programme pour l'année budgétaire

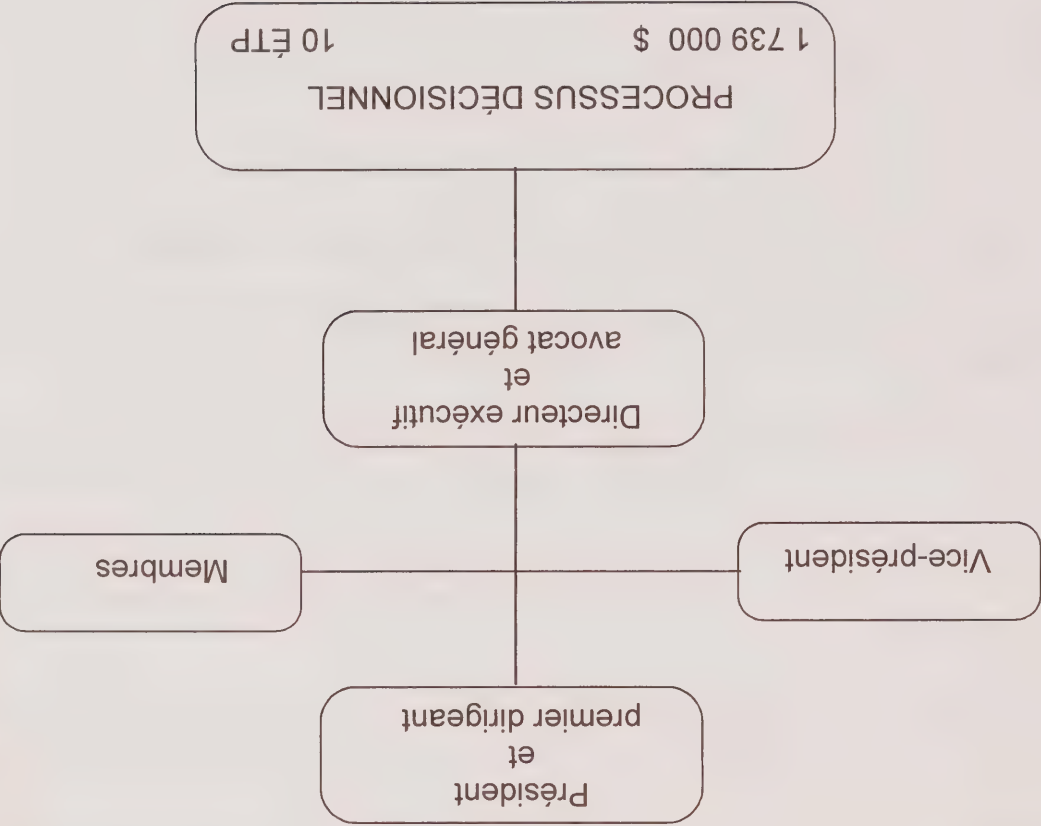
(en milliers de dollars)		Total
Dépenses nettes prévues (dépenses totales du Budget principal des dépenses plus rajustements conformément au tableau des dépenses prévues)		1 739
<i>Plus : Services reçus sans frais</i>		
Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)	251	
Contributions de l'employeur aux primes du régime d'assurance des employés et dépenses payées par le SCT (hors les fonds renouvelables)	56	
Indemnisation des victimes d'accidents du travail assurée par Développement des ressources humaines Canada	0	
Traitements et dépenses connexes liés aux services juridiques fournis par le ministère de la Justice du Canada	0	
	307	
<i>Moins : Recettes non disponibles</i>		0
Coût net du programme pour 2002-2003		2 046

Section IV : Organisation

Responsabilisation

Le Tribunal relève du Parlement par l'entremise du ministre du Travail. Actuellement, le Tribunal se compose d'un président, d'un vice-président et de quatre autres membres. Les six membres, qui sont tous désignés à temps partiel, sont nommés par le gouverneur en conseil.

Le président est le premier dirigeant du Tribunal. Le directeur exécutif, qui relève du président, est chargé de la gestion du personnel et des activités quotidiennes du Tribunal. Le mandat conféré par la Loi au Tribunal consiste à statuer sur les demandes, plaintes et autres questions dont il est saisi aux termes de la Loi sur le statut de l'artiste.



fixé à cet égard est qu'au moins 50 % des plaintes aient été réglées sans audience. La négociation réussie de premiers accords-cadres est un autre indicateur de relations professionnelles constructives. Pour le mesurer, nous déterminerons si les associations d'artistes accréditées ont négocié au moins un nouvel accord-cadre dans les cinq années suivant leur accréditation par le Tribunal. L'amélioration de la reconnaissance, du revenu et des conditions de travail des artistes ainsi que l'instauration d'un environnement de travail stable et prévisible tant pour les artistes que pour les producteurs constituent un troisième indicateur. L'atteinte de ce résultat devrait être quantifiable dans deux ou trois ans, lorsqu'un plus grand nombre de premiers accords auront été signés. Les résultats seront évalués au moyen de consultations auprès de groupes de clients.

L'examen des dossiers avec célérité et compétence contribue à des relations constructives. Des mesures du rendement ont donc été établies à cet égard, soit les délais de traitement des demandes d'accréditation à compter de la date de réception d'une demande dûment remplie jusqu'à la date où le Tribunal rend une décision (maximum de 300 jours civils) et les délais de publication des motifs de décision après la fin d'une audience (maximum de 35 jours civils). Pour mesurer sa compétence dans le traitement des dossiers, le Tribunal utilise les résultats des demandes d'examen judiciaire à titre d'indicateur. Son objectif est que moins de 50 % des demandes d'examen judiciaire soient accueillies.

Le Tribunal a toujours pris très au sérieux sa responsabilité de veiller à ce que les associations d'artistes et les producteurs soient parfaitement au courant de leurs droits et responsabilités en vertu de la *Loi sur le statut de l'artiste*. À cet égard, il mesure son rendement par la qualité et l'opportunité de ses bulletins d'information, la qualité de son site Internet, l'exactitude et l'opportunité de ses réponses aux demandes de renseignements, et l'équité et l'efficacité de ses procédures et règlements. Il doit publier au moins trois bulletins d'information par année et vérifiera la satisfaction au moyen de la rétroaction de ses clients. Son site Internet, à l'adresse <http://capprt-lcrpap.gc.ca>, concordera avec l'initiative du Gouvernement en direct et contiendra de contenir des renseignements détaillés et à jour. Le temps de réponse maximal aux demandes de renseignements sera de deux jours ouvrables. Enfin, le Tribunal s'est doté de procédures, règlements et documents explicatifs en s'attardant à leur utilité et à leur facilité d'utilisation pour les clients. Jusqu'ici, aucun commentaire négatif n'a été reçu sur ces documents. Il continuera cependant de suivre la situation de près et apportera des changements au besoin.

Tableau 1 : Dépenses prévues du ministère

Prévision des dépenses	2001-2002 dépenses prévues	Dépenses prévues 2002-2003	Dépenses prévues 2003-2004	Dépenses prévues 2004-2005	PROCESSUS DÉCISIONNEL			
					Budgétaire du Budget principal des dépenses	Non budgétaire du Budget principal des dépenses	Moins : Recettes disponibles	Total du Budget principal des dépenses
		1 710	1 739	1 740	1 740	0	0	1 710
		0	0	0	0	0	0	1 710
		0	0	0	0	0	0	1 739
		1 710	1 739	1 740	1 740	1 740	1 740	1 740
Rajustements des dépenses prévues**	0	0	0	0				
Dépenses nettes prévues	1 300*	1 739	1 740	1 740				
Moins : Recettes non disponibles	0	0	0	0				
Plus : Coût des services reçus à titre gracieux	307	307	307	307				
Coût net du programme	1 607	2 046	2 047	2 047				
Équivalents temps plein	9	10	10	10				

* Ce montant reflète les prévisions les plus justes du total des dépenses prévues à la fin de l'exercice courant.

** Les rajustements tiennent compte des approbations qui ont été obtenues depuis le Budget principal des dépenses et doivent comprendre les initiatives du Budget fédéral, le Budget supplémentaire des dépenses, etc.

Mesures du rendement

Bien qu'il puisse être difficile d'évaluer des relations professionnelles constructives, le Tribunal suit les progrès réalisés en vue d'atteindre cet objectif de plusieurs façons. Le pourcentage de plaintes réglées sans audience constitue une mesure efficace. L'objectif

Le Tribunal n'a qu'un résultat stratégique et un secteur d'activité, pour un total de 1 739 000 \$.

Total des dépenses par résultat stratégique

Les pressions exercées sur les ressources humaines et financières du Tribunal continuent de provenir de plusieurs sources : la création de nouvelles relations de négociation à la suite d'ordonnances d'accréditation accordées par le Tribunal; une augmentation du nombre d'avis de négociier découlant de ces ordonnances d'accréditation; des demandes d'accréditation de plus en plus complexes et des plaintes. Cependant, le Tribunal n'a aucune prise sur l'ampleur de sa charge de travail, qui dépend entièrement des besoins de ses clients. Il est difficile dans une telle situation de gérer adéquatement ses ressources. Les années au cours desquelles la charge de travail finale est inférieure aux prévisions, tous les crédits excédentaires sont retournés au Trésor.

Le Tribunal a à cœur de gérer ses ressources de façon efficiente et économique. Dans le cadre de l'Initiative de modernisation de la fonction de contrôleur, le Tribunal et trois autres petits organismes quasi judiciaires ont formé un groupe de concertation et entrepris en 2001-2002 d'évaluer leur capacité d'établir une fonction moderne de contrôleur dans chaque organisme. Ces évaluations de la capacité indiquent au Tribunal où se situent ses forces et ses faiblesses dans le secteur de la fonction moderne de contrôleur et fourniront le détail de plans de mise en œuvre d'une fonction moderne de contrôleur au cours des deux ou trois prochaines années.

Comme le prévoient ses dispositions, la *Loi sur le statut de l'artiste* doit faire l'objet d'un examen obligatoire sept ans après son entrée en vigueur, soit en 2002. Cet examen sera effectué par le ministère du Patrimoine canadien, en consultation avec le ministère du Développement des ressources humaines du Canada. Le Secrétaire du Tribunal a déjà fourni des renseignements de base et sera en mesure de communiquer de l'information en temps opportun au fur et à mesure que l'examen se déroulera. Le Tribunal sera aussi prêt à fournir son point de vue sur l'application et les dispositions de la *Loi*, au besoin. De plus, le Tribunal prendra les mesures nécessaires pour mieux servir sa clientèle si ses responsabilités sont modifiées à la suite de cet examen.

leurs droits et leurs responsabilités découlant de la *Loi sur le statut de l'artiste*. À la lumière de ces conclusions, le Secrétaire du Tribunal a considérablement augmenté ses activités de sensibilisation auprès de groupes de clients et élaboré des documents d'information plus utiles. Ces services ont été bien reçus et continueront d'être offerts au cours de la période de planification. L'accent sera mis sur l'adaptation de ces services de façon à répondre aux besoins précis des associations d'artistes et des producteurs. À cela s'ajoutera la publication en temps opportun de bulletins d'information, de rapports et d'autres documents, et l'amélioration continue du site Internet du Tribunal. En plus d'être une ressource pour les clients du Tribunal, le site Internet fournira des renseignements détaillés sur les activités du Tribunal à tous les Canadiens ainsi qu'à ceux qui s'intéressent aux questions artistiques partout dans le monde.

Section III : Résultat stratégique (Total des dépenses prévues – 1 739 000 \$)

Plans et priorités par résultat stratégique (Total des dépenses prévues – 1 739 000 \$)

Le résultat stratégique des activités du Tribunal est de favoriser des relations professionnelles constructives entre les artistes autonomes et les producteurs qui relèvent de la compétence fédérale.

Le Tribunal continuera de se concentrer sur les priorités clés suivantes pour la période de planification :

- traiter les demandes, les plaintes et les autres questions et rendre des décisions promptement, professionnellement et économiquement;
- informer les artistes et les producteurs et les aider à régler leurs différends et à profiter des avantages découlant de la *Loi sur le statut de l'artiste*;
- informer les Canadiens de ses travaux;
- gérer ses ressources de manière efficace et responsable.

Pour respecter ces priorités, le Tribunal assurera des services décisionnels équitables, prompts, professionnels et rentables. Grâce à l'excellente capacité de recherche de son Secrétaire, il continuera de s'assurer que ses décisions tiennent compte des réalités de sa clientèle et de l'évolution du contexte dans lequel les artistes évoluent.

Le Tribunal encouragera les parties à résoudre leurs différends avant la tenue des audiences. Au besoin, le personnel du Tribunal pourra mener une enquête sur les dossiers litigieux et offrir des services de médiation aux parties. Cette approche informelle réduira le nombre de décisions qu'auront à prendre les membres du Tribunal saisis de l'affaire et épargnera temps et deniers tant au Tribunal qu'à sa clientèle.

La plupart des associations d'artistes sont de petites organisations qui disposent de ressources financières limitées et ont peu, voire pas d'expérience en matière de relations de travail. Parce qu'elles n'ont ni le temps ni les ressources voulus, les associations d'artistes ont manifesté le désir de négocier avec des associations de producteurs plutôt qu'avec chaque producteur individuellement. De plus, bon nombre de producteurs gouvernementaux préféreraient désigner un ministre à titre de négociateur principal. Le Tribunal continuera de favoriser la discussion à ce sujet entre les parties puisque cette méthode pourrait, en bout de ligne, faciliter le processus de négociation et en améliorer la rentabilité.

Les consultations menées auprès des clients du Tribunal en 2000 et en 2001 ont confirmé que tant les producteurs que les associations d'artistes ne connaissaient pas parfaitement

L'amélioration du bien-être socio-économique des membres de la communauté artistique découlant de la négociation réussie d'accords-cadres entre les parties appuie cet objectif important d'un secteur culturel stable et épanoui au Canada.

Pour de plus amples renseignements sur la *Loi sur le statut de l'artiste*, les responsabilités conférées au Tribunal par la *Loi*, ses décisions et ses divers rapports sur le rendement, le lecteur est prié de visiter le site Internet du Tribunal, à l'adresse <http://capprt-tcrtpap.gc.ca>

Section II : Raison d'être

Raison d'être

Le Tribunal canadien des relations professionnelles artistes-producteurs applique la partie II de la *Loi sur le statut de l'artiste* (la *Loi*), qui régit les relations professionnelles entre les artistes autonomes et les producteurs relevant de la compétence fédérale.

Le Tribunal est légalement tenu :

- de définir les secteurs d'activités culturelles relevant de la compétence fédérale qui sont appropriés aux fins de la négociation collective;
- d'accréditer des associations d'artistes pour représenter les entrepreneurs indépendants travaillant dans ces secteurs;
- de statuer sur les plaintes de pratiques déloyales déposées par les artistes, les associations d'artistes et les producteurs;
- de prescrire les redressements qu'il juge indiqués à l'égard de toute violation de la *Loi sur le statut de l'artiste*.

Avantages/résultats pour les Canadiens

La *Loi sur le statut de l'artiste* a été adoptée en 1992 en vue de reconnaître l'importance de la contribution des artistes à la société canadienne et de prévoir des mécanismes visant à améliorer la situation socio-économique des artistes autonomes.

Le Tribunal canadien des relations professionnelles artistes-producteurs est l'organisme quasi judiciaire indépendant qui a été créé en 1993 afin de contribuer à l'atteinte de ces objectifs. En plus d'interpréter et d'appliquer le cadre juridique régissant le déroulement des négociations collectives entre les artistes autonomes et les producteurs qui relèvent de la compétence fédérale, le Tribunal encourage des relations professionnelles constructives entre les producteurs et les associations d'artistes.

La *Loi* définit les artistes comme des entrepreneurs indépendants qui sont des auteurs au sens de la *Loi sur le droit d'auteur*, des réalisateurs, des interprètes ou d'autres professionnels qui participent à la création d'une production. Les producteurs qui relèvent de la compétence fédérale comprennent les entreprises de radiodiffusion assujetties à la compétence du Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes, tous les ministères fédéraux et la plupart des organismes et sociétés d'État du gouvernement fédéral. En suivant les procédures prévues par la *Loi*, les associations d'artistes peuvent être reconnues légalement et acquérir le droit de négocier avec des producteurs afin de conclure des accords-cadres. Ces accords précisent les conditions minimales qu'un producteur doit respecter lorsqu'il retient les services ou commande une oeuvre d'un artiste professionnel indépendant dans un secteur donné.

DÉCLARATION DE LA DIRECTION

Rapport sur les plans et les priorités 2002-2003

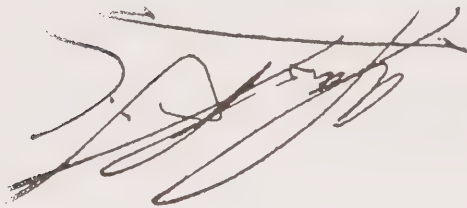
Je soumetts, en vue de son dépôt au Parlement, le rapport sur les plans et les priorités (RPP) de 2002-2003 du Tribunal canadien des relations professionnelles artistes-producteurs.

À ma connaissance, les renseignements contenus dans ce rapport :

- décrivent fidèlement les plans et priorités du Tribunal;
- sont conformes aux principes de présentation énoncés dans les *Lignes directrices pour la préparation du Rapport sur les plans et les priorités de 2002-2003*;
- sont complets et exacts;
- sont fondés sur de bons systèmes d'information et de gestion.

Je suis satisfait des méthodes et des procédures d'assurance de la qualité qui ont été utilisées pour produire le RPP.

Les ministres du Conseil du Trésor ont approuvé la Structure de planification, de rapport et de responsabilisation (SPRR) sur laquelle s'appuie le document et qui sert de fondement à la reddition de comptes sur les résultats obtenus au moyen des ressources et des pouvoirs fournis.



David P. Silcox
Président et premier dirigeant
le 1^{er} février 2002

Section I : Message du Président et déclaration de la direction

Message du Président

Il me fait plaisir de vous présenter le rapport sur les plans et les priorités pour l'exercice 2002-2003 du Tribunal canadien des relations professionnelles artistes-producteurs. Ce rapport témoigne de l'expérience que le Tribunal a acquise au cours de ses quasi sept années complètes d'activités et décrit les orientations qu'il s'est fixé pour les trois prochaines années.

Le Tribunal continuera de s'acquitter du mandat qui lui est confié par la *Loi sur le statut de l'artiste* : définir les secteurs d'activités culturelles appropriés aux fins de la négociation collective; accréditer des associations d'artistes pour représenter les entrepreneurs indépendants œuvrant dans ces secteurs; et statuer sur les plaintes de pratiques déloyales contrevenant aux dispositions de la *Loi*.

Aux termes de la *Loi*, le ministre du Patrimoine canadien, en consultation avec le ministre du Travail, doit procéder à l'examen des dispositions et de l'application de la *Loi sur le statut de l'artiste* en 2002. Le Secréariat du Tribunal fournira l'information nécessaire sur ses dossiers ainsi que sur d'autres questions au cours de cet examen. Il sera également prêt à fournir son point de vue sur les dispositions et l'application de la *Loi*, au besoin. Si l'examen donne lieu à des modifications législatives, le Secréariat du Tribunal organisera des séances d'information à l'intention de ses clients afin de s'assurer que tous sont au fait des changements apportés à leurs droits, rôles, responsabilités et obligations en vertu de la *Loi*.

Le Tribunal continuera de fournir de l'information et des documents utiles à ses clients. À ces produits s'ajoutera un site Internet exhaustif. Les artistes, les producteurs, les représentants de leurs associations ainsi que tous ceux qui s'intéressent aux questions artistiques au Canada ou ailleurs dans le monde pourront consulter ce site Internet pour obtenir de l'information détaillée et opportune sur les activités du Tribunal.

Le Tribunal canadien des relations professionnelles artistes-producteurs confirme son profond engagement envers l'établissement et le maintien de relations professionnelles constructives entre les artistes, les associations d'artistes, les producteurs et les associations de producteurs et il continuera de favoriser le bien-être économique et social de sa clientèle. Il contribuera ainsi à l'atteinte de cet important objectif qu'est la prospérité et l'épanouissement du secteur culturel au Canada.

Table des matières


Section I :	Message du Président et déclaration de la direction	1
	Message du Président	1
	Déclaration de la direction	2
Section II :	Raison d'être	3
	Raison d'être	3
	Avantages/résultats pour les Canadiens	3
Section III:	Résultat stratégique	5
	Plans et priorités par résultat stratégique	5
	Total des dépenses par résultat stratégique	6
	Tableau 1 : Dépenses prévues du ministère	7
	Mesures du rendement	7
Section IV : Organisation	Responsabilisation	9
Section V: Annexes	Tableau 2 : Coût net du programme pour l'année budgétaire	10
	Loi et règlements	11
	Références	11
	Publications	11
	Responsabilités conférées au Tribunal par la Loi	12

Tribunal canadien des
relations professionnelles
artistes-producteurs

Budget des dépenses
2002-2003

Rapport sur les plans et les
priorités

Approuvé :


L'honorable Claudette Bradshaw
Ministre du Travail

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses qui est déposé à la Chambre des communes par la présidente du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les rapports entre les principaux éléments du Budget principal des dépenses et le Plan de dépenses (qui figure dans le budget).

Partie II – Le Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenses (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en applications ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1^{er} mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme

(à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés au niveau des secteurs

d'activité et portent également sur les objectifs, les initiatives et les résultats prévus; il y est fait également mention des

besoins connexes en ressources pour une période de trois ans. Les RPP contiennent également des données sur les besoins

en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des

programmes. Ils sont déposés au Parlement par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des

ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents

sont déposés au printemps, pour renvoi aux comités qui font ensuite rapport à la Chambre des communes conformément au

paragraphe 81(4) du Règlement.

2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables pour les ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de

l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes

publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de

l'affectation et de la gestion des fonds publics.

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par

le ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux, 2002

En vente au Canada chez votre librairie local ou par la

poste auprès des Éditions du gouvernement du Canada (TPSGC)

Ottawa (Canada) K1A 0S9

Téléphone : 1-800-635-7943

Site Internet : <http://publications.gc.ca>

No. de catalogue BT31-2/2003-III-100

ISBN 0-660-61795-1



**Tribunal canadien des
relations professionnelles
artistes-producteurs**

**Budget des dépenses
2002-2003**

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

CA1
FN
-E77

Access to
Public Information



Canadian Centre for Management Development

2002-2003
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities

Canada

ESTIMATES

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of three parts:

Part I – The Government Expenditure Plan provides an overview of federal spending and summarizes both the relationship of the key elements of the Main Estimates to the Expenditure Plan (as set out in the Budget).

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before 1 March.

Part III – Departmental Expenditure Plans which is divided into two components:

- (1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail on a business line basis and contain information on objectives, initiatives and planned results, including links to related resource requirements over a three-year period. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are tabled in the spring and referred to committees, which then report back to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).
- (2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of accomplishments achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented by
the Minister of Public Works and Government Services, 2002

Available in Canada through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing (PWGSC)
Ottawa, Canada K1A 0S9

Telephone: 1-800-635-7943
Internet site: <http://publications.pwgsc.gc.ca>

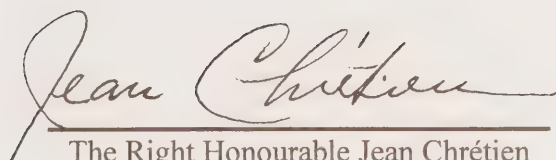
Catalogue No. BT31-2/2003-III-90

ISBN 0-660-61825-7

Canadian Centre for Management Development

2002–2003 Estimates

Report on Plans and Priorities

A handwritten signature in black ink, reading "Jean Chrétien". The signature is fluid and cursive, with a long horizontal stroke at the end.

The Right Honourable Jean Chrétien
Prime Minister of Canada

TABLE OF CONTENTS

MESSAGES AND MANAGEMENT REPRESENTATION	1
Minister's Message	1
Management Representation Statement	2
RAISON D'ÊTRE	3
Overview	3
Leadership in Learning	3
Coordinating Learning Activities	4
The CCMD Context	5
Strategic Outcome I: Knowledge Creation	6
Research	6
CCMD International	8
Partnership for International Cooperation	9
Leadership Development	10
Supporting Learning	10
Strategic Outcome II: Knowledge Transfer	11
In-Class Courses	11
Learning Events	14
Computer-Assisted Learning	15
Career Development	16
ORGANIZATION	19
Strategic Outcomes and Business Line	19
Accountability	19
Departmental Planned Spending	20
ANNEX A: FINANCIAL INFORMATION	21
Table A.1: Summary of Transfer Payments	21
Table A.2: Source of Respendable and Non-Respendable Revenue	21
Table A.3: Net Cost of Program for the Estimates Year	22
ANNEX B: HORIZONTAL/COLLECTIVE INITIATIVES	23
Table B.1: Knowledge Creation: Horizontal/Collective Initiatives	23

MESSAGES AND MANAGEMENT REPRESENTATION

Minister's Message


In the knowledge-based economy and society, where innovation, knowledge creation and continuous learning are paramount to success, the Government of Canada has placed great importance on a Public Service that is innovative and equipped with the skills needed for the future.

The Canadian Centre for Management Development has a key role to play in supporting Public Service managers as they adapt and enhance existing skills and develop the new capabilities necessary to serve Canada and Canadians in the knowledge age. The Centre is the only legally-mandated corporate institution dedicated to serving the training, development and learning needs of Public Service managers. As such, it is uniquely positioned to also play a leadership role in building a strong corporate culture focused on lifelong learning.

The CCMD Board of Governors has recently submitted its *Five Year Review* and report to Parliament. The priorities and issues identified by the Board create an ambitious plan for CCMD to be a leader in promoting a learning culture in the Public Service, to continue to develop as a world class centre of excellence, and to support Public Service managers in developing and enhancing their skills as leaders serving Canada and Canadians.

I am pleased to present the Centre's Report on Plans and Priorities for the period 2002/2003 - 2004/2005.

Management Representation Statement

MANAGEMENT REPRESENTATION/DÉCLARATION DE LA DIRECTION <i>Report on Plans and Priorities 2002-2003/Rapport sur les plans et les priorités de 2002-2003</i>	
I submit, for tabling in Parliament, the 2002-2003 Report on Plans and Priorities (RPP) for the Canadian Centre for Management Development.	Je présente, en vue de son dépôt au Parlement, le Rapport sur les plans et les priorités (RPP) de 2002-2003 du Centre canadien de gestion.
<p>To the best of my knowledge, the information:</p> <ul style="list-style-type: none"> accurately portrays the mandate, priorities, strategies and planned results of the Canadian Centre for Management Development; is consistent with the disclosure principles contained in the <i>Guidelines for Preparing a Report on Plans and Priorities</i>; is comprehensive and accurate; is based on sound underlying departmental information and management systems. <p>I am satisfied as to the quality assurance processes and procedures used for the RPP's production.</p> <p>The Planning and Reporting Accountability Structure (PRAS) on which this document is based has been approved by Treasury Board Ministers and is the basis for accountability for the results achieved with the resources and authorities provided.</p>	<p>À ma connaissance, les renseignements :</p> <ul style="list-style-type: none"> décrivent fidèlement le mandat, les plans, les priorités, les stratégies et les résultats escomptés du Centre canadien de gestion; sont conformes aux principes de divulgation de l'information énoncés dans les <i>Lignes directrices pour la préparation du Rapport sur les plans et les priorités</i>; sont complets et exacts; sont fondés sur de bons systèmes d'information et de gestion sous-jacents. <p>Je suis satisfaite des méthodes et des procédures d'assurance de la qualité qui ont été utilisées pour produire le RPP.</p> <p>Les ministres du Conseil du Trésor ont approuvé la structure de planification, de rapport et de responsabilisation (SPRR) sur laquelle s'appuie le document et qui sert de fondement à la reddition de comptes sur les résultats obtenus au moyen des ressources et des pouvoirs fournis.</p>
<p>Name/Nom : </p> <p>Date : JAN 31 2002</p>	

RAISON D'ÊTRE

Overview

CCMD programs and services work together under a single business line to:

- create a learning culture in the Public Service;
- build the capacity of the Public Service management community; and,
- support the training, development and learning needs of individual Public Service managers.

These objectives are critical in the knowledge-based economy of today, where wealth creation and the well-being of citizens is rooted in people and in their capacity to learn. Just as learning will be key to the future success of nations, so too is it an essential investment in the future of the Public Service of Canada. Learning, and the capacity it unleashes, is key to creating a modern, high quality Public Service and ensuring its continued excellence for the future -- in service delivery and in policy development.

In January 2001, the Speech from the Throne recognized the importance of “a public service equipped with the skills for a knowledge economy and society” and committed to the modernization required to “ensure that the Public Service of Canada is innovative, dynamic and reflective of the diversity of the country”. The President of the Treasury Board, Madame Lucienne Robillard, acknowledged in her keynote speech to the Learning Summit -- the first ever Public Service conference focused solely on people -- that “transforming the Public Service into a learning organization is at the heart of its mission and *raison d'être*”(November 2001).

Leadership in Learning

CCMD is well-placed to stimulate and facilitate the evolution of the Public Service into a learning organization and support managers at all levels in meeting the challenges they face in leading, managing, and offering the best possible service and policy advice to Canada and Canadians in the knowledge age. Created in 1991 as a corporate centre for management development, it is the only legally-mandated corporate institution dedicated to supporting the training, development and learning needs of Public Service managers.

The CCMD Board of Governors has indicated that it expects CCMD to go beyond training and development and play a leadership role in creating a learning culture, challenging current practices and promoting best practices. In its recent *Five Year Review* and report to Parliament (www.ccmd-ccg.gc.ca), the Board indicated its view that CCMD will be called upon to play an even greater role in providing leadership in learning in the current and future environment, particularly because it is uniquely positioned to help instill a strong corporate learning culture. This role might be more important today than

ever before given the anticipated rapid upward mobility of managers, evidence of declining interdepartmental mobility, the creation of several new agencies outside the core Public Service, the demographic reality and the external recruitment that will need to take place.

The Board also recognized that CCMD cannot achieve all that needs to be done to promote learning in the Public Service on its own. The Speech from the Throne (January 2001) indicated that “Canada will only realize its full potential by investing aggressively in the skills and talents of its people”. The same applies to the Public Service and in the Board’s vision, the Public Service of Canada should stand out as a role model for other employers and be recognized for its commitment to innovation and lifelong learning. As part of achieving this vision, the Board endorsed the concept of an integrated approach to the corporate delivery of training, development and learning in the Public Service as an important means of promoting a learning culture and human capital development.

Coordinating Learning Activities

In accordance with the Board’s direction, CCMD has been working to provide leadership and support in promoting a learning culture within the Public Service. The Centre’s last Report on Plans and Priorities outlined work undertaken on a collective basis, through the deputy minister Learning and Development Committee, as well as the Centre’s intention to pursue linkages with training institutes of departments and agencies.

The Learning and Development Committee has continued its work and issued a *Progress Report* last June (www.ccmd-ccg.gc.ca). CCMD has provided leadership and support to the committee and will continue this work throughout the planning period through its research and ongoing management of the committee.

The Network of Learning and Development Institutes was created to build linkages among executives with general management responsibility for learning and development programs in the Public Service. The Network provides a forum to share expertise, undertake joint research projects on issues of common interest, document and disseminate best practices, and provide a more integrated approach to learning. There are currently eighteen members who meet on a monthly basis. If supported, such efforts could lead to a common learning portal, common measurement tools, greater cohesion and better information and knowledge about the Public Service’s strategic investment in training, development and learning.

CCMD’s Board has also indicated its view that lifelong learning requires a seamless approach to learning between universities/community colleges and the workplace and that this needs to be further developed in the Public Service. The Board has asked CCMD to develop a strategy for partnerships with universities and community colleges in the next year, with a view to progressively implementing it over the next five years. To initiate

this work, CCMD has engaged a Senior Fellow who will be responsible for university and community college relations and will work closely with the Association of Universities and Colleges of Canada and the Association of Community Colleges of Canada on these issues.

The CCMD Context

Over the last several years, CCMD has worked to assume a leadership role in learning and to achieve improved performance through extending its reach and impact. It has done so in the face of declining corporate contributions per participant and an increasing reliance on cost recovery. Last year's Report on Plans and Priorities noted the need to consider re-financing options and the intention to explore options to address the need for modern facilities required to accommodate new programming and learning approaches (special purpose space such as an amphitheatre, computer labs or distance learning rooms).

An interim funding approach has been developed with the Treasury Board Secretariat to relieve constraints imposed by timing of revenues, and interim funding was received in 2001/2002 and 2002/2003 to address some of the most urgent priority learning needs of managers and to begin developing the infrastructure needed to support computer-assisted learning. However, the larger issues of space, the appropriate level of funding to support corporate learning priorities, and the impact of cost recovery on accessibility of programming, remain unresolved.

The Board of Governors noted in its *Five Year Review* and report to Parliament (www.ccmd-ccg.gc.ca) that a proper balance will need to be struck between CCMD's role as a central service provider supporting Public Service-wide knowledge needs and corporate priorities, and its role as a learning centre focussed on the individual learning needs of managers. The Board indicated its intention to explore, in the year ahead, various models, from a departmental model to an agency model, to see how CCMD can best support the individual and collective needs of managers to meet the challenges of their time, and to identify the model best suited to CCMD's future reality.

In addition to internal assessments of key issues affecting CCMD's operations, the Task Force on Modernization of Human Resources Management will also be making recommendations during the planning period and it is recognized that these may have implications for CCMD, its partners and the overall environment surrounding training, development and learning.

Pending such considerations, the Centre will continue to strengthen itself as a centre of excellence in learning, and to serve as a champion for building a learning culture in the Public Service. In serving its clientele of managers, CCMD will continue to develop

common knowledge concepts of Public Service management, and also focus on building individuals' leadership skills and competencies, to ensure the overall excellence of the management cadre. For Canadians, benefits will arise indirectly through the role management plays in ensuring the continued excellence of the services delivered to them.

Strategic Outcome I: Knowledge Creation

A world class centre of excellence in domains such as governance, public sector management, learning and leadership.

Total Planned Spending: \$3,225,000

To become a centre of excellence in the range of public sector priorities identified within this strategic outcome requires research, innovation and leadership. A centre of excellence not only remains abreast of current knowledge and practices, but also seeks to understand pressures for change and stays ahead of the curve in addressing those pressures.

Research

CCMD's *action-research program* is one of the primary means of creating relevant and timely knowledge. Action-research involves practitioners, academics and experts working together over a short time period on immediate and critical management issues in the Public Service. These projects make leading edge knowledge available quickly so that it can be applied to the work environment and incorporated into the classroom, learning events and on-line learning products. For the participants of the action-research, benefits occur through engaging in first-hand knowledge creation, as well as the experience of working with a diverse team toward a common purpose, and many have rated the experience as an exceptional learning opportunity.

CCMD's second round of action-research projects are underway. They are focussed on:

- values, ethics and accountability in science and policy in the S&T domain;
- innovation in the public service;
- institutional mechanisms supporting horizontal management;
- internal service delivery; and
- workplace well-being.

These projects will be completed in 2001/2002 and marketed and disseminated in the following fiscal year through print versions, CD-ROM and web-based products, and integration into CCMD's course offerings.

A major challenge for the Centre will be improving the efficiency of the action-research process. In 2002/2003 a new cycle will be established to launch three projects every six months. This will provide a more regular flow of information and allow for greater agility in responding to current issues. The first three projects will consider:

- bilingualism and language of work in federal institutions;
- taking stock of best practices in crisis management; and
- tools and processes of action-learning in different contexts.

CCMD will also make increasing use of its *Fellows Program* to benefit from the knowledge and expertise of highly-experienced individuals from the Public Service, academia, the private sector and elsewhere, who collaborate on research projects and activities related to CCMD's priorities. As noted in the discussion of Coordinating Learning Activities, one key priority in the coming year will be the development of a strategy for partnerships with universities and community colleges. In addition, over the next two years, CCMD Fellows will complete other projects related to governance and public management in areas such as:

- executives in transition (how individuals and organizations cope with the transition to retirement);
- the socio-demographic profile of deputy ministers and the evolving nature of their functions;
- the relationship between the parliamentary control agencies, parliamentarians and the public service and the need to create and sustain a dialogue;
- leading edge practices in innovation and knowledge management; and,
- the nature of public inquiries and Aboriginal law.

The value of these research projects will be judged through feedback and project evaluation, both in terms of the quality of the research, and the extent to which they advance the state of knowledge in governance and public sector management. The action-research model will also be assessed with a view to disseminating, both in Canada and abroad, the Centre's expertise and know-how in designing and managing action-research on public management issues.

CCMD will also continue its practice of convening an annual University Seminar to bring together university teachers and researchers specializing in public management. This event fosters dialogue between the Centre and academics on developments, changes and innovations in the Public Service. The upcoming Seminar will focus on key public policies, management priorities (such as human resources reform), economic context and, the future of research in public administration, including an update on CCMD's research. The Seminar is linked to the Manion Lecture, CCMD's high profile event which brings together top academia and senior federal public servants and features an outstanding

Canadian or international practitioner in public management; in 2002 this will be the South African Minister for Public Service and Administration.

The Centre has adjusted its approach to longer-term research in the last year. After two years of funding exploratory research and dissemination, CCMD concluded that a key vehicle for knowledge creation in governance would be its international activities as well as participation in the Partnership for International Cooperation. The following section provides more detail on these international activities over the course of the planning period.

CCMD International

CCMD has developed an International Program to help make CCMD a world-class centre of excellence in governance and public sector management, and to bring the international dimension to Canadian public servants through CCMD learning opportunities. A new international calendar will permit international students to participate in CCMD courses. Study tours and seminars will be held in developing countries, and staff will participate in international projects and learning events to build the capacity of the public sectors in developing countries as part of Canada's foreign and development assistance programs.

In the coming year, CCMD International will focus on:

- Completion of a strategy for integrating international activities into all CCMD programs including the development of an international network of sister institutions.
- Development of a knowledge management system for the creation, capture and dissemination of international knowledge.
- Participation in Partnership projects.
- Offering, on a cost recovery basis, over 100 seats in 2002/2003 to international students in five courses: Leadership: Reflection & Action, Challenges of Public Policy Development, Leading for Results, Government on-line/IT Awareness, Diversity: Vision and Action.
- Offering, on a cost recovery basis, dedicated CCMD courses to an international clientele during the summer period in Canada and offering the same courses abroad on-site during the year.

Partnership for International Cooperation

As Canada's Public Service is considered to be among the best in the world, other countries are increasingly seeking access to Canadian public sector know-how and best practices. The need for a strategic federal response to an exponential growth in this demand has been identified for many years. The Partnership for International Cooperation, initiated by CCMD, fills this need. It is an important element in developing the Canadian Public Service as a world-class institution to serve Canadians in a global world.

This voluntary partnership was created in April 2000 and is currently comprised of over 40 federal departments, agencies, parliamentary institutions and tribunals. The secretariat to the Partnership, at CCMD, received Treasury Board approval as a three-year pilot project to support the efforts of member institutions to set common policy priorities, exchange information and best practices, and work together on international projects. The Partnership is aimed at offering a single-window access to Canadian public sector knowledge and know-how and provides public servants with the opportunity to compare and evaluate their practices against those of colleagues in other areas of specialization, and to learn from the experience of other countries through study tours, international projects, roundtables among federal departments and sharing of best practices

Over the planning period, the Partnership will encourage a strategic focus in its activities, supported by a review of foreign policy and international development assistance priorities by senior management of DFAIT and CIDA, with senior representatives of partner institutions. Interdepartmental participation to help implement Canada's obligations under the G-8 Summit and the New Initiative for African Development, will also contribute to an overall strategic approach.

The Partnership will also expand its capacity as executing agency for up to ten international projects in governance or public sector management, involving multiple federal institutions and operating on a full cost recovery basis. It is anticipated that up to forty incoming study tours will be hosted in 2002/2003.

Knowledge sharing is a key benefit of the Partnership's operation, and upgrades to its electronic platform, via CCMD, will be pursued to include up to ten thematic modules, based on previous experience. As the Partnership's knowledge base becomes robust in terms of scope and depth, a collaboration to link the Canadian and World Bank systems may be desirable. The Partnership will also work with CCMD to host a series of learning events on international issues for assistant deputy ministers and deputy ministers.

In 2002/2003, an evaluation of the Partnership pilot project will be completed for Treasury Board.

Leadership Development

CCMD will also advance its efforts to become a centre of excellence in public sector leadership and leadership development, and a knowledge centre for best practices in these areas. The Centre will strive to be known for its:

- expertise in leadership and leadership development;
- knowledge of leading edge practices in leadership methods, products and services in Canada and abroad; and,
- contribution to the knowledge base in these areas through the creation and dissemination of new practices.

Establishing and enhancing such expertise is an ongoing challenge for CCMD, as is the ability to apply this knowledge to the needs, existing and anticipated, of leaders in the Public Service. Over the planning period, the Centre will carry out research in support of CCMD's overall approach to leadership development and continued reputation for excellence in this area.

In developing knowledge and understanding of best practices throughout the world, the Centre is always mindful of the need to create a Canadian capacity. CCMD is working to develop Canadian leadership products from practices that are the best in the world and in the coming year will train Canadians to deliver one of its key leadership courses, *Leading Transitions*, licenced from the Centre for Creative Leadership in the United States.

Supporting Learning

Becoming a learning organization requires a sustained commitment to people as well as continual improvement of performance through new ideas, insight, creativity and innovation. As discussed in the above section, *Leadership in Learning*, CCMD has been working to play a leadership role in facilitating the transformation of the Public Service into a learning organization. It will continue this work over the planning period through ongoing support to the deputy minister Learning and Development Committee and to the Network of Learning and Development Institutes. Such initiatives are important means of promoting a learning culture throughout the Public Service and building awareness of the importance of lifelong learning.

The Centre will also continue to strengthen itself as centre of excellence in adult education and learning by scanning for best practices in Canada and abroad and ensuring that this knowledge permeates all CCMD activities so that they reflect the most advanced state of the art in adult education and learning.

Strategic Outcome II: Knowledge Transfer

A Public Service management cadre that is well prepared to serve Canada and Canadians in the Knowledge Age.

Total Planned Spending: \$22,168,000

In preparing managers for serving in today's knowledge age, CCMD will continue to strive to find improved ways of transferring knowledge to ensure its relevance, timeliness and accessibility. The Centre will do this through a variety of means: in-class courses, learning events, computer-assisted learning, career development programs and publications. Information on CCMD activities can be found on the Centre's website (www.ccmd-ccg.gc.ca).

The key challenges in these knowledge transfer activities will be to maintain a high standard of quality in a cost-effective structure, while also addressing continued relevance, currency of content, and responsiveness to emerging issues. Operating in a cost recovery regime will continue to influence the Centre's decisions on course offerings and investments in design and delivery, as there is always a risk factor in undertaking expenditures that must be covered through revenue generation. The issues this creates for CCMD's future ability to expand its offerings and develop new course material is discussed in the *Five Year Review* and report to Parliament (www.ccmd-ccg.gc.ca).

In general, CCMD measures its success in knowledge transfer through continuous participant feedback and evaluation. A growing base of satisfied customers, colleague referrals and growth in offerings are useful indicators and CCMD will continue to use client surveys and evaluations to gauge progress in this respect. In some cases, additional measurements may be used, and these are noted where applicable.

In-Class Courses

In expanding its reach to all managers of the Public Service, and in seeking to serve both corporate needs and those of individual managers, CCMD will continue to work to develop a curriculum of course offerings targeted to leadership, public administration and career development.

Leadership

CCMD has a strong reputation for excellence in leadership development. In the knowledge age, where innovation and creativity will define success, the ability of Public Service managers to lead effectively and inspirationally will be key to a culture that

encourages, nurtures and benefits from innovation. To support the leadership needs of Public Service managers, CCMD will advance its efforts to become a provider of choice to departments and agencies seeking to equip their executives and managers with the leadership skills necessary to serve effectively and deliver government policies and priorities in the knowledge age.

The CCMD leadership curriculum is based on the belief that leadership consists of many masteries, including the conventional masteries of personal, interpersonal, organizational and contextual, as well as the masteries associated with leading change, creating culture and learning organizations and providing strategic direction. No one course provides all the masteries a leader needs, and CCMD leadership courses are structured in three groups, connected to the strategic challenges facing the Public Service of Canada and the competencies identified for executives:

- foundation courses that assist executives and managers at different levels to begin their leadership development learning journey;
- leading change courses; and,
- strategy-specific courses connected to explicit Public Service strategies.

As indicated in the previous section concerning Knowledge Creation, an ongoing challenge is to ensure these leadership courses reflect the leading trends and best practices in leadership development and management education throughout the world.

Public Administration Programs

Public administration courses are comprised of Advanced Management Courses and the Core Curriculum for Managers. Both areas are undergoing changes commensurate with the rapidly evolving context of the Public Service.

There are two groups of Advanced Management courses targeted to executives and managers. The first is a series of management development courses focused on key competencies leading to shared vision and culture, while the second is centred around specific management functions and associated tools and techniques. In the coming year, three new design products will be added to this group of courses: Building Resilience: Concepts and Techniques for Executives; Risk Management in the Public Service: an Overview; and, Marketing in the Public Service.

The Core Curriculum for Managers provides a corporate perspective to complement department-specific management training related to missions, mandates and business plans. It is designed to ensure that Public Service managers, as a collectivity, benefit from a shared vision, a unity of purpose and a common body of government-specific knowledge.

The first six products of the Core Curriculum were successfully launched in 2001/2002 and two new courses are now being designed: Service Improvement in an E-Government Environment and, Modern Comptrollership: Concepts and Applications. These will be offered early in 2002/2003.

Throughout the planning period, the intention is to continue to offer a wide variety of learning options through the Core Curriculum so that it will evolve and be responsive to the changing learning needs of managers. Addressing corporate priorities through the Core Curriculum is effective, but the ability to quickly adapt and respond to emerging issues is constrained by a lack of funding dedicated to development and design purposes. As noted, such needs will continue to be balanced against revenue generation capability.

E-Government Curriculum

Rapid advances in information and communications technology are creating a revolution in the acquisition, processing, and dissemination of knowledge. This revolution is having dramatic global economic, political, and cultural effects. Although the core responsibilities of future governments will remain unchanged, how these responsibilities are met will differ markedly, likely in ways that cannot be fully anticipated. Public institutions will inevitably transform, taking on entirely new activities while adapting traditional ones. If Canada is to fulfill its potential in the knowledge age, it must continue to equip its Public Service with elevated competencies. If it is to assume the role of a world leader in e-government, now is the time to do so.

The concept of e-government goes beyond providing Canadian citizens with easy access to information and services via the Internet. It extends the use of information and communications technology to enhance participatory democracy and improve cross-department integration. Hence, the Public Service must prepare to transform itself at all levels, and rethink basic questions about evolving citizen-government and intra-government interactions.

The e-Government Curriculum is a new element of CCMD's programs for 2002/2003. It was created by CCMD to help Public Service managers understand, embrace, and implement the enormous changes inherent in the transition to e-Government. Courses in the e-Government Curriculum are presented from the unique perspective of the Public Service. Guest speakers, selected from senior levels of the government and the private sector, consider topical issues in their areas of expertise. Theoretical concepts are reinforced through analysis of case studies drawn from existing e-Government implementations.

The e-Government Curriculum will complement CCMD's programs in Leadership and Public Administration in preparing the Public Service for the knowledge age. While

these learning programs will provide essential support for managers and leaders, this is a starting point. Operating on a cost recovery basis, an ongoing challenge of delivering a relevant and evolving e-government curriculum in this time of critical change will again be the availability of resources.

Learning Events

Learning events provide an opportunity for managers to learn from leading experts and from each other in real time on issues of immediate concern or interest. Learning events differ from in-class training in organization, structure, purpose and duration. They seek to bring the best thinkers and practitioners into “just-in-time” contact with large numbers of Public Service managers. Custom-designed with the Public Service manager in mind, they provide a forum for managers to exchange ideas, transfer knowledge and create new knowledge. Participants can react and learn quickly about an emerging issue or priority.

Learning events represent a high growth area for learning activities at CCMD. Experience over the last two years has shown that learning events can attract thousands of Public Service managers and guest speakers from around the world. The current challenge is to develop the capacity to sustain current momentum by consolidating in-house expertise and establishing effective partnerships in all regions of the country.

A second priority will be to continue to extend the reach and impact of learning events by making them available across the country, live and via modern technology such as webcasting, videoconferencing and business television. The high profile nature of learning events contributes to CCMD’s role in developing the Public Service as a learning organization.

Over the planning period, learning events will:

- Build a community of interest and community of practice within the management ranks of the Public Service.
- Develop methodologies and tools to anchor the learning acquired through conferences and seminars.
- Provide learning event support to Public Service-wide initiatives such as Modernization of Human Resources Management, modern comptrollership, government on-line and workplace diversity, seeking to effect cultural change within the management community.
- Open up participation in CCMD learning events to parliamentarians and, where there is mutual interest, to public sector colleagues at the provincial and municipal levels, as a means of effecting cultural change.

Computer-Assisted Learning

Computer-assisted learning holds great promise for promoting learning in the Public Service. While it is clearly not a replacement for other forms of learning, it can complement other methods and play a key role in addressing timeliness, accessibility and convenience for learners.

Employers in the private sector and in other public sectors around the world are increasingly looking to computer-assisted learning for its potential to enhance accessibility and reduce costs. Surveys show that they see the use of this type of learning growing in the near term. The Learning and Development Committee's *Progress Report, June 2001* (www.ccmd-ccg.gc.ca) highlighted the potential benefits of computer-assisted learning and proposed wider access to this learning tool in the Public Service.

As part of its mandate to support the continued learning of leaders in the Public Service, CCMD has created "*Campus e*", a library of on-line courses that covers the subject areas of leadership, managing human performance, strategic planning, risk management, and leading. Users of these on-line courses tell us that on-line learning is effective, the material is applicable to the workplace and relevant to Public Service managers.

Like CCMD, many other departments are also experimenting with the use of on-line learning in their areas of responsibility. For an organization as large as the Public Service of Canada, a coordinated approach to purchasing on-line products could significantly reduce the cost to individual departments and enhance accessibility. As well, it could save departments and agencies the time and cost associated with developing or purchasing learning technologies and reviewing and assessing the relevance of course content.

However, implementing computer-assisted learning solutions across the Public Service is not without obstacles. As the cost-per-user of computer-assisted courses falls dramatically with the number of licences purchased, the benefits accrue to individual learners and departments, while the financial risk is borne by the service provider. In the coming year, CCMD will work with the Treasury Board Secretariat to find ways to maximize cost-effectiveness by capturing the economies of scale that can be achieved through coordinated purchases. This work will be linked with that of the Network of Learning and Development Institutes, which will be exploring the possibility of a Public Service-wide e-learning network, which could include a common learning portal, a library of on-line learning resources and a common technology infrastructure. Through these efforts, a key objective will be to achieve the widest possible access to on-line learning products across the Public Service at the lowest possible cost.

Career Development

CCMD supports corporate, departmental, individual and functional community needs for career development for managers. Corporately, it offers the educational component of the corporate management development programs: the Accelerated Executive Development Program (AEXDP), the Career Assignment Program (CAP) and the Management Trainee Program (MTP).

The level of service provided to these corporate programs is commensurate with the level of corporate funding provided by corporate buyers, including overhead, design and evaluation. A key challenge in operating the educational component of the career development programs will be ensuring a timely, relevant and innovative curriculum in the face of limited resources and increasing numbers of participants.

Last year the AEXDP recruited additional visible minority participants in response to the Perinbaum report on the participation of visible minorities in the Public Service, and these individuals are now being integrated with the third group of AEXDP participants for the learning component. It is anticipated that over the planning period the program will also recruit visible minority participants from outside the Public Service, and they will likely require an orientation to the machinery of government and Public Service culture as part of the learning component.

An independent evaluation of the AEXDP is underway and in the coming year CCMD will need to respond to any recommendations concerning the learning component.

In the case of MTP, participant feedback has indicated that there is a need for greater flexibility in the design and delivery of the learning component. The curriculum has been strengthened by incorporating proven elements of other CCMD courses, and trainees have been provided with access to *Campus-e*.

The Treasury Board Secretariat has just completed a review of the MTP, the results of which will be considered early in 2002/2003. Recommendations concerning the improvement of the learning component of the program will have to be addressed in that context as well.

Beyond the formal programs, CCMD has extended career development learning opportunities through Direxion, the educational component of the CAP, which is now offered to a wider audience of aspiring executives on a cost recovery basis. Its curriculum is intended to reinforce and develop director-level management competencies, providing managers with new techniques, lifelong skills as well as an awareness of Public Service priorities, the socio-economic diversity of Canada, Public Service values and ethics and a focus on service to Canadians.

Last year, in addition to the CAP participants, the Direxion program integrated participants from various executive development programs in the classroom. This allowed for greater availability of course offerings, provided the critical mass of francophone participants to offer the program in French and enriched the overall learning experience of participants through the added diversity.

Over the planning period, CCMD will seek to expand the reach of Direxion, marketing it on a cost recovery basis. In particular, potential partnering opportunities will be explored with departmental and functional communities' executive programs. CCMD will continue to work to determine the most effective role it can play in supporting participants and their lifelong learning, ranging from individual support of participants to development of learning plans or customized products for particular groups of participants.

CCMD also supports deputy ministers, associate deputy ministers and assistant deputy ministers through targeted programs and initiatives focusing on key Public Service priorities, emerging issues and leadership. These programs are designed to enhance their collective role as leaders in serving Canadians and advising the government and will be developed in conjunction with knowledge creation activities, e.g., in the international and research areas.

The corporate programs carry out evaluations on an ongoing basis. In the case of corporate programs, CCMD is working with partners (Treasury Board Secretariat, Public Service Commission) to also track the impact of the program on participants achievement of executive or more senior leadership positions and their relative rate of career advancement in the Public Service.

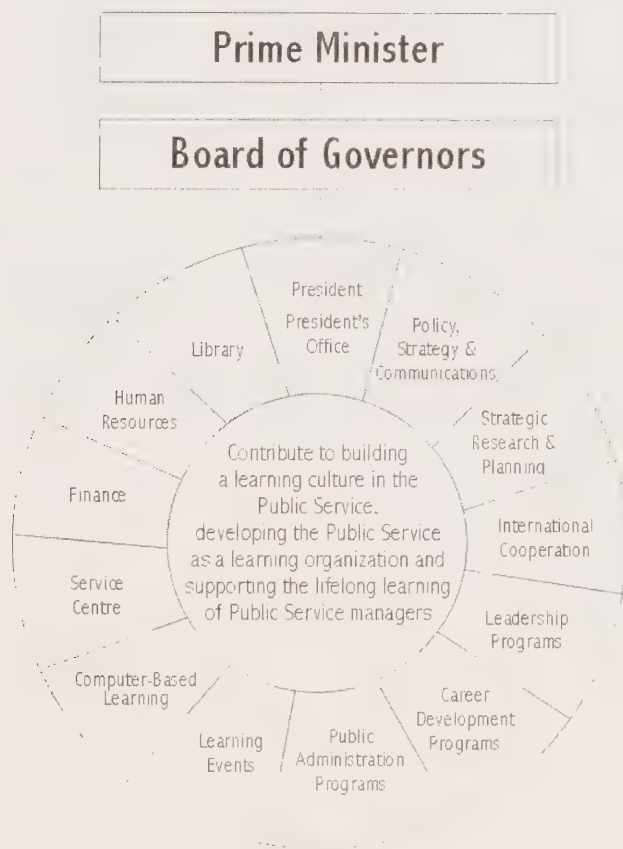
ORGANIZATION

Strategic Outcomes and Business Line

Business Line	Strategic Outcomes		Total
	Knowledge Creation	Knowledge Transfer	
Building the capacity of Public Service management community and supporting learning needs of Public Service managers	\$3,225,000	\$22,168,000	\$25,393,000

Accountability

CCMD carries out its mission through the following accountability structure:



Departmental Planned Spending

(thousands of dollars)	Forecast Spending 2001-2002*	Planned Spending 2002-2003	Planned Spending 2003-2004	Planned Spending 2004-2005
Budgetary Main Estimates (gross)	20,125.0	25,393.0	19,425.0	19,425.0
Non-Budgetary Main Estimates (gross)	0	0	0	0
Less: Respendable revenue	0	0	0	0
Total Main Estimates	20,125.0	25,393.0	19,425.0	19,425.0
Adjustments**	5,946.3	0	0	0
Net Planned Spending	26,071.3	25,393.0	19,425.0	19,425.0
Less: Revenue Credited to the Consolidated Revenue Fund pursuant to Section 29.1 (1) of the <i>Financial Administration Act</i> ***	8,000.0	0	0	0
Less: Non-Respendable Revenue	0	7,500.0	6,143.0	6,143.0
Plus: Cost of services received without charge	1,797.1	2,016.1	1,961.7	1,844.3
Net cost of Program	19,868.4	19,909.1	15,243.7	15,126.3

Full Time Equivalents****	161	177	177	177
----------------------------------	-----	------------	-----	-----

Note: Totals include contributions to employee benefit plans.

* Reflects the best forecast of total planned spending to the end of the fiscal year.

** Adjustments are to accommodate approvals obtained since the Main Estimates and are to include Budget initiatives, Supplementary Estimates, adjustments to revenues, etc.

*** This amount can be spent only upon earning of the equivalent amount in revenue.

**** Full Time Equivalents (FTEs) is a measure of human resources utilization. It does not equal the number of employees working with the organization, which is generally greater than the FTE count.

ANNEX A: FINANCIAL INFORMATION

Table A.1: Summary of Transfer Payments

(thousands of dollars)	Forecast Spending 2001-2002	Planned Spending 2002-2003	Planned Spending 2003-2004	Planned Spending 2004-2005
Grants	0	0	0	0
Contributions	175.0	175.0	175.0	175.0
Other Transfer Payments	0	0	0	0
Total	175.0	175.0	175.0	175.0

Table A.2: Source of Respendable and Non-Respendable Revenue

Respendable Revenue

(thousands of dollars)	Forecast Revenue 2001- 2002	Planned Revenue 2002- 2003	Planned Revenue 2003- 2004	Planned Revenue 2004- 2005
<i>Respendable Revenue pursuant to Section 29.1 (1) of the Financial Administration Act</i>				
Learning Products and Services	8,000.0	0	0	0
Total	8,000.0	0	0	0

Non-Respendable Revenue

(thousands of dollars)	Forecast Revenue 2001- 2002	Planned Revenue 2002- 2003	Planned Revenue 2003- 2004	Planned Revenue 2004- 2005
Learning Products and Services	0	7,500.0	6,143.0	6,143.0
Total	0	7,500.0	6,143.0	6,143.0

Total Respendable and Non-Respendable Revenue	8,000.0	7,500.0	6,143.0	6,143.0
--	---------	----------------	---------	---------

Table A.3: Net Cost of Program for the Estimates Year

(thousands of dollars)	CCMD
Planned Spending (Main Estimates)	25,393.0
<i>Plus: Services Received without Charge</i>	
Accommodation provided by Public Works and Government Services Canada (PWGSC)	1,392.8
Contributions covering employers' share of employees' insurance premiums and expenditures paid by TBS	609.3
Workman's compensation coverage provided by Human Resources Canada	14.0
Salary and associated expenditures of legal services provided by Justice Canada	0.0
	2,016.1
<i>Less: Non-Respendable Revenue</i>	7,500.0
2002-2003 Net Program Cost	19,909.1

ANNEX B: HORIZONTAL/COLLECTIVE INITIATIVES

Table B.1: Knowledge Creation: Horizontal/Collective Initiatives

Horizontal/Collective Initiative	Goal of the Initiative	Partners	Money Allocated by Partners	Planned Results
<i>Deputy Minister Learning and Development Committee</i> Launched in 1999, ongoing results	To promote a learning culture in the Public Service and build a Public Service learning organization	Leader CCMD 16 federal departments and agencies	In kind contributions In kind contributions	Increased awareness of learning and development as a strategic investment; a Public Service-wide learning culture
<i>Network of Learning and Development Institutes</i> Launched in 2001, ongoing results	Build linkages through, e.g., sharing of expertise, joint research in areas of common interest	Leader: CCMD 17 federal departments and agencies	In kind contributions In kind contributions	Greater cohesion and a more integrated approach to learning in the Public Service.
<i>Partnership for International Cooperation</i> Launched in 2000, ongoing results Funding of three year pilot project to be evaluated in 2002/2003	Build capacity of public sector institutions in other countries through sharing of Canadian expertise Build global knowledge of federal public institutions	Leader: CCMD 42 federal departments, agencies, tribunals and parliamentary institutions	\$664,000 In kind contributions	Improved access to federal public sector expertise Increased capacity of federal institutions to deliver international cooperation projects System to capture and disseminate international learning and best practices

ANNEXE B : PROJETS HORIZONTAUX ET COLLECTIFS

Tableau B.1 : Création du savoir : projets horizontaux et collectifs

Projet horizontal et collectif	But du projet	Partenaires	Fonds accordés par les partenaires	Résultats planifiés
<p><i>Comité des sous-ministres sur l'apprentissage et le développement</i></p> <p>Lancé en 1999, résultats continus</p>	<p>Promouvoir une culture de l'apprentissage dans la fonction publique et faire de celle-ci une organisation apprenante</p>	<p>Responsable : 16 ministères et organismes fédéraux</p>	<p>Contributions en nature</p> <p>Contributions en nature</p>	<p>Faire valoir l'intérêt que le perfectionnement en tant qu'investissement stratégique dans une culture de l'apprentissage à l'échelle de la fonction publique</p> <p>Adopter une approche plus cohérente et plus intégrée de l'apprentissage dans la fonction publique</p>
<p><i>Réseau des instituts d'apprentissage et de perfectionnement</i></p> <p>Lancé en 2001, résultats continus</p>	<p>Créer des liens, p. ex., en partageant les compétences et les projets de recherche sur les questions présentant un intérêt commun</p>	<p>Responsable : 17 ministères et organismes fédéraux</p>	<p>Contributions en nature</p> <p>Contributions en nature</p>	<p>Adopter une approche plus cohérente et plus intégrée de l'apprentissage dans la fonction publique</p>
<p><i>Partenaires pour la coopération internationale</i></p> <p>Lancé en 2000, résultats continus</p> <p>Financement d'un projet pilote de trois ans qui doit être évalué en 2002-2003</p>	<p>Bâtir la capacité des institutions publiques d'autres pays en partageant l'expérience canadienne</p> <p>Renforcer la connaissance des institutions publiques fédérales dans le monde</p>	<p>Responsable : 42 ministères, organismes, tribunaux et institutions parlementaires fédéraux</p>	<p>Contributions en nature</p> <p>664 000 \$</p>	<p>Amélioration de l'accès aux compétences de la fonction publique fédérale</p> <p>Renforcement de la capacité des institutions fédérales de mettre en œuvre des projets de coopération internationale</p> <p>Création d'un système pour recueillir et diffuser les résultats d'apprentissage et les pratiques exemplaires à l'échelle internationale</p>

Tableau A.3 : Coût net du programme pour l'exercice budgétaire

(en milliers de dollars)		CCG
Dépenses planifiées (Budget principal des dépenses)		25 393,0
<i>Plus les services obtenus sans frais</i>		
Hébergement fourni par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)		1 392,8
Contributions couvrant la part de l'employeur des primes d'assurance des employés et les dépenses payées par le SCT		609,3
Couverture au titre de l'indemnisation des accidents du travail offerte par Développement des ressources humaines Canada		14,0
Dépenses salariales et connexes associées aux services juridiques fournis par Justice Canada		0,0
		2 016,1
<i>Moins : recettes non disponibles</i>		7 500,0
Coût net du programme 2002-2003		19 909,1

ANNEXE A : INFORMATION FINANCIÈRE

Tableau A.1 : Résumé des paiements de transfert

(en milliers de dollars)	Dépenses 2001-2002 prévues	Dépenses planifiées 2002-2003	Dépenses planifiées 2003-2004	Dépenses planifiées 2004-2005
Subventions	0	0	0	0
Contributions	175,0	175,0	175,0	175,0
Autres paiements de transfert	0	0	0	0
Total	175,0	175,0	175,0	175,0

Tableau A.2 : Source des recettes disponibles et non disponibles

(en milliers de dollars)	Recettes 2001- prévues	Recettes planifiées 2002- 2003	Recettes planifiées 2003- 2004	Recettes planifiées 2004- 2005
Recettes disponibles aux termes du paragraphe 29.1 (1) de la Loi sur la gestion des finances publiques	8 000,0	0	0	0
Produits et services d'apprentissage	8 000,0	0	0	0
Total	8 000,0	0	0	0

Recettes Non Disponibles

(en milliers de dollars)	Recettes 2001- prévues	Recettes planifiées 2002- 2003	Recettes planifiées 2003- 2004	Recettes planifiées 2004- 2005
Produits et services d'apprentissage	0	7 500,0	6 143,0	6 143,0
Total	0	7 500,0	6 143,0	6 143,0

Total des recettes disponibles et non disponibles

8 000,0	7 500,0	6 143,0	6 143,0
---------	---------	---------	---------

Dépenses prévues du CCG

Dépenses 2001-2002*	Dépenses 2002-2003	Dépenses 2003-2004	Dépenses 2004-2005
Budgétaire du Budget principal des dépenses (brut)	20 125,0	25 393,0	19 425,0
Non-budgétaire du Budget principal des dépenses (brut)	0	0	0
Moins recettes disponibles	0	0	0
Total du Budget principal des dépenses	20 125,0	25 393,0	19 425,0
Ajustements**	5 946,3	0	0
Dépenses nettes planifiées	26 071,3	25 393,0	19 425,0
Moins les recettes créditées au Trésor conformément au paragraphe 29.1 (1) de la Loi sur la gestion des finances publiques ***	8 000,0	0	0
Moins : Recettes non disponibles	0	7 500,0	6 143,0
Plus le coût des services reçus sans frais	1 797,13	2 016,1	1 844,3
Coût net du programme	19 868,43	19 909,1	15 126,3

Nota : Les totaux comprennent les contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés.

- * D'après les meilleures prévisions possibles du total des dépenses prévues jusqu'à la fin de l'exercice.
- ** Les ajustements tiennent compte des approbations que l'on a obtenues depuis le Budget principal des dépenses et doivent inclure les initiatives budgétaires, le Budget supplémentaire des dépenses, des ajustements aux recettes, etc.
- *** Ces dépenses ne sont possibles que dans la mesure où on récolte des recettes. L'équivalent temps plein (ETP) est une mesure de l'utilisation des ressources humaines. Il ne correspond pas au nombre d'employés travaillant pour l'organisation, ce nombre étant généralement plus élevé que le nombre d'ETP.

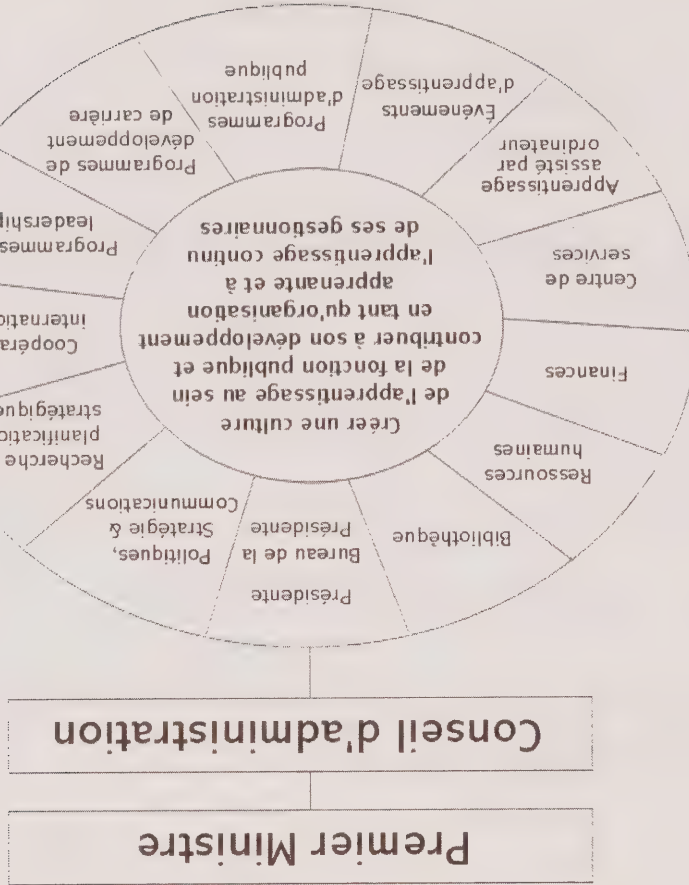
ORGANISATION

Résultats stratégiques et secteur d'activités

Secteur d'activités	Résultats stratégiques		Total
	Création du savoir	Transfert du savoir	
Renforcer la capacité et soutenir les besoins d'apprentissage des gestionnaires de la fonction publique	3 225 000 \$	22 168 000 \$	25 393 000 \$

Responsabilité

Le CCG réalise sa mission en s'appuyant sur la structure de responsabilisation ci-dessous.



Ces programmes généraux sont régulièrement soumis à des évaluations. Pour ce qui est des programmes ministériels, et le CCG travaille avec ses partenaires (Secrétariat du Conseil du Trésor, Commission de la fonction publique) pour mesurer également l'incidence des programmes sur le rendement des participants occupant des postes de cadre de direction ou plus élevés et leur progression professionnelle relative dans la fonction publique.

Le Secrétaire du Conseil du Trésor vient de terminer un examen du PSG dont nous pourrions étudier les résultats au début de 2002-2003. C'est aussi dans ce contexte que nous devons envisager les recommandations relatives à l'amélioration du volet d'apprentissage du programme.

Au-delà des programmes officiels, le CCG offre des possibilités d'apprentissage et de perfectionnement professionnel par la voie de Direction, le volet éducatif du CAP, maintenant offert à recouvrement de coûts à un plus grand nombre de cadres en devenir. L'éventail des cours du volet éducatif a pour objet d'élargir et de renforcer les compétences de gestion au niveau des directeurs, de doter les gestionnaires de nouvelles techniques et de compétences à vie ainsi que de les sensibiliser aux priorités de la fonction publique, à la diversité socio-économique du Canada, aux valeurs et à l'éthique de la fonction publique et à l'importance d'une orientation axée sur le service aux Canadiens et aux Canadiennes.

L'an dernier, en plus des participants au CAP, le programme Direction a réuni dans une même classe des participants de divers programmes de perfectionnement des cadres. Cette formule a permis de rendre les cours offerts plus accessibles, de regrouper la masse critique de participants francophones pour pouvoir offrir le programme en français et d'enrichir l'expérience générale d'apprentissage des participants grâce à une plus grande diversité.

Pendant la période de planification, le CCG cherchera à étendre la portée de Direction et à en renforcer le marketing sur la base du recouvrement des coûts. En particulier, nous étudierons les possibilités de partenariat avec les programmes de perfectionnement des cadres des ministères et des groupes fonctionnels. Le CCG continuera également de chercher le meilleur moyen de soutenir les participants dans leur apprentissage continu, que ce soit par le soutien individuel offert aux participants, l'élaboration de plans d'apprentissage, la création de produits adaptés aux besoins de groupes particuliers ou autrement.

Le CCG accorde aussi son soutien aux sous-ministres, aux sous-ministres délégués et aux sous-ministres adjoints par la voie de programmes ou d'initiative ciblées conçus en fonction des priorités, des nouveaux enjeux et du leadership. Ces programmes ont pour objet de faire ressortir le rôle collectif de ces personnes en tant que leaders au service de la population canadienne et conseillers du gouvernement. Il seront élaborés de pair avec des activités de création du savoir, par exemple dans le domaine international ou en recherche.

profiter au maximum des économies d'échelle qu'offrirait l'achat coordonné de produits d'apprentissage assisté par ordinateur. Ce travail se fera parallèlement aux recherches connexes du Réseau des instituts d'apprentissage et de perfectionnement qui explorera de son côté la possibilité d'un réseau de l'apprentissage électronique à l'échelle de la fonction publique qui comprendrait un portail commun, une bibliothèque de ressources en direct et une infrastructure commune des technologies. Tout au long de ces efforts, l'objectif central restera d'ouvrir le plus largement possible l'accès aux produits d'apprentissage en direct dans toute la fonction publique et à moindre coût.

Perfectionnement professionnel

Le CCG a le souci de répondre aux besoins des organismes, ministères, particuliers et collectivités fonctionnelles en matière de perfectionnement professionnel des gestionnaires. C'est dans cet esprit qu'il offre, entre autres, aux ministères et organismes le volet éducatif de leurs programmes de perfectionnement professionnel : le Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs (PPACS), le Programme Cours et affectations de perfectionnement (CAP) et le Programme de stagiaires en gestion (PSG). Le niveau de service offert par ces programmes est proportionnel à l'investissement global de l'employeur, tenant compte des frais généraux, de la conception et de l'évaluation. L'une des principales difficultés que va soulever l'administration du volet éducatif de ces programmes sera de continuer à offrir un programme pertinent, adapté et novateur malgré nos ressources limitées et le nombre croissant de participants.

L'an dernier, le PPACS a recruté de nouveaux participants provenant de minorités visibles en réponse au rapport Perinbaum sur la participation des minorités visibles dans la fonction publique. Ces personnes sont en voie d'être intégrées au troisième groupe de participant au PPACS pour le volet éducatif. On s'attend, au cours de la période de planification, à ce que le programme recrute aussi des participants provenant des minorités visibles à l'extérieur de la fonction publique. Ces derniers auront sans doute besoin d'une introduction à l'appareil gouvernemental et à la culture de la fonction publique dans le cadre de leur volet éducatif.

Une évaluation indépendante du PPACS est en cours et le CCG devra répondre aux recommandations touchant le volet éducatif durant l'année qui vient.

Dans le cas du PSG, les participants nous ont indiqué la nécessité d'assouplir la conception et la mise en œuvre du volet éducatif. Nous avons déjà renforcé le programme en y intégrant des éléments éprouvés d'autres cours du CCG et nous avons ouvert l'accès du *campus* e aux participants.

ainsi qu'à leurs collègues provinciaux et municipaux lors de cette participation pourrait contribuer, dans l'intérêt commun, à faire évoluer la culture.

Apprentissage assisté par ordinateur

L'apprentissage assisté par ordinateur offre des moyens très prometteurs de promouvoir l'apprentissage dans la fonction publique. Bien que, de toute évidence, il ne puisse remplacer d'autres formes d'apprentissage, il peut compléter les autres méthodes et jouer un rôle central en répondant aux besoins d'accessibilité en temps opportun aux apprenants.

Les employeurs du secteur privé et des autres secteurs publics du monde se tournent de plus en plus vers cette forme d'enseignement pour tirer parti de son accessibilité et réduire les coûts. Les sondages montrent que ce type d'apprentissage gagne rapidement en popularité. Dans son Rapport d'étape de juin 2001 (www.ccmd-ccg.gc.ca), le Comité sur l'apprentissage et le développement a fait ressortir les avantages de l'apprentissage assisté par ordinateur et a proposé d'élargir l'utilisation de cet outil dans la fonction publique.

Dans le cadre de son mandat qui est de soutenir l'apprentissage continu des cadres de la fonction publique, le CCG a créé ce qu'il a appelé son *campus e*. Il s'agit d'une bibliothèque de cours en direct qui s'étendent à tout un éventail de sujets dont le leadership, la gestion du rendement individuel, la planification stratégique, la gestion du risque et la direction. Les participants à ces cours apprécient l'efficacité de l'apprentissage en direct et la pertinence du matériel pédagogique pour une application en milieu de travail et par les gestionnaires de la fonction publique.

Comme le CCG, de nombreux ministères explorent aussi les possibilités de l'apprentissage assisté par ordinateur dans leurs secteurs de responsabilités. Pour une organisation comme la fonction publique du Canada, une approche coordonnée d'achat des produits en direct pourrait fortement réduire les coûts des différents ministères et organismes intéressés en plus d'améliorer l'accessibilité. Elle représenterait aussi une économie appréciable de temps et de coûts en réduisant la nécessité de concevoir ou d'acheter des technologies d'apprentissage et d'évaluer le contenu des cours offerts.

Pourtant, l'adoption de solutions d'apprentissage assisté par ordinateur à l'échelle de la fonction publique n'est pas sans obstacles. En revanche, alors que le coût par utilisateur des cours informatisés baisse fortement suivant le nombre de permis d'exploitation achetés, les avantages qu'en tirent les apprenants et les ministères augmentent et seul le fournisseur du service en assume le risque financier. Pendant l'année qui vient, le CCG travaillera de concert avec le Secrétariat du Conseil du Trésor pour trouver des moyens de

Le CCG fonctionne sur la base du recouvrement des coûts, sa capacité de proposer un programme pertinent et adapté sur le cybergouvernement en cette époque de grands bouleversements dépendra de la disponibilité des ressources.

Événements d'apprentissage

Les événements d'apprentissage donnent une occasion aux gestionnaires de faire le tour en temps réel, avec des experts et entre eux, des questions qui soulèvent des préoccupations ou un intérêt immédiats. Les événements d'apprentissage diffèrent de la formation en classe de par leur organisation, leur structure, leur mandat et leur durée. Ils ont pour objet de mettre en contact au moment pertinent les penseurs et les praticiens les plus réputés avec un grand nombre de gestionnaires de la fonction publique. Conçus pour ces gestionnaires, les événements d'apprentissage se veulent une tribune leur permettant d'échanger des idées, de partager des connaissances et d'en créer de nouvelles. Les participants peuvent ainsi réagir rapidement aux priorités ou aux dossiers nouveaux et en tirer sans tarder des enseignements.

Au CCG, le secteur des événements d'apprentissage connaît une croissance rapide. Depuis deux ans, on remarque que les événements d'apprentissage peuvent attirer des milliers de gestionnaires de la fonction publique et des conférenciers invités du monde entier. Notre défi est maintenant de développer notre capacité de soutenir l'élan actuel en renforçant nos compétences internes et en établissant des partenariats efficaces dans toutes les régions du pays.

La priorité ira, en deuxième lieu, aux efforts pour continuer d'élargir la portée et l'incidence des événements d'apprentissage en les rendant accessibles partout au Canada, en direct ou par des moyens technologiques modernes comme la diffusion sur le Web, les téléconférences et la vidéotransmission. L'attention qu'attirent par nature les événements d'apprentissage contribue aussi au rôle que joue le CCG dans la création d'une fonction publique apprenante. Pendant la période de planification, le secteur des événements d'apprentissage s'efforcera

- de favoriser le partage des intérêts et des pratiques parmi les gestionnaires de la fonction publique;
- de concevoir des méthodes et des outils qui consolideront les enseignements tirés des conférences et des ateliers;
- de soutenir les initiatives de la fonction publique par des événements d'apprentissage, comme les projets relatifs à la gestion de la modernisation des ressources humaines, à la fonction moderne de contrôle, au gouvernement en direct et à la diversité en milieu de travail, de manière à favoriser un changement de culture parmi les gestionnaires;
- d'amener les parlementaires à participer aux événements d'apprentissage du CCG

passions par ce programme pour répondre aux priorités des divers organismes, mais nous sommes ralentis dans nos efforts d'adaptation par le manque de fonds affectés à la conception et à l'élaboration des cours. En conséquence, les besoins à cet égard continueront d'être évalués en fonction de la capacité de produire des recettes.

Programme de cours sur le cybergouvernement

Les progrès rapides du domaine de l'information et de la technologie des communications entraînent une véritable révolution dans l'acquisition, le traitement et la diffusion de la connaissance. Cette révolution a, à son tour, des conséquences économiques, politiques et culturelles considérables dans le monde entier. Si les responsabilités centrales des futurs gouvernements resteront les mêmes, la façon de les assumer changera certainement énormément et on ne peut dire comment exactement. Les institutions publiques évolueront elles aussi, inévitablement, en ajoutant des activités totalement nouvelles à leurs activités traditionnelles. Si le Canada veut tirer pleinement parti de son potentiel à l'ère du savoir, il doit continuer de doter ses employés de compétences élevées. S'il veut assumer le rôle de chef de file mondial du cybergouvernement, il doit s'atteler à la tâche dès maintenant.

Le concept du cybergouvernement ne se limite pas à offrir aux Canadiens un accès facile à l'information et aux services par la voie d'Internet. Il prolonge l'emploi des techniques d'information et de communication afin de favoriser une démocratie axée sur la participation et une meilleure intégration interministérielle. Par conséquent, la fonction publique doit se préparer pour une transformation à tous les niveaux et repenser les concepts fondamentaux que remet en question l'évolution des interactions entre les citoyens et le gouvernement et à l'intérieur même de l'administration publique.

Le programme de cours sur le cybergouvernement sera un nouveau-venu parmi les programmes du CCG en 2002-2003. En le créant, le CCG a voulu aider les gestionnaires de la fonction publique à comprendre, saisir et mettre en œuvre les bouleversements qu'occasionnera forcément la transition vers le cybergouvernement. Les cours du programme sont présentés du point de vue unique de la fonction publique. Les conférenciers invités, choisis parmi les hauts dirigeants de l'administration publique et du secteur privé, traiteront de questions d'actualités, propres à leurs domaines de compétences. Les concepts théoriques seront renforcés par des études de cas tirées de la mise en œuvre actuelle du cybergouvernement.

Le programme du cybergouvernement complètera les programmes du CCG dans les domaines du leadership et de l'administration publique dans la préparation des employés de l'État en cet âge du savoir. Ces programmes, qui assureront un soutien essentiel aux gestionnaires et aux dirigeants, constituent un point de départ. Encore là, étant donné que

- Cours de base qui mettent les cadres de direction et les gestionnaires de différents niveaux sur la voie du leadership et du développement professionnel dans ce domaine;
 - Cours sur la prise en charge du changement;
 - Cours rattachés à des stratégies précises de la fonction publique.
- Comme nous l'avons indiqué dans la section précédente sur la création du savoir, une des difficultés auxquelles le CCG est continuellement en butte est de s'assurer que ses cours sur le leadership tiennent compte des tendances essentielles et des pratiques exemplaires du domaine du développement du leadership et de l'éducation en gestion dans le monde entier.

Programmes d'administration publique

Les cours d'administration publique comprennent les cours de gestion avancés et les cours du programme de base pour gestionnaires. Or, ces deux séries de cours sont en pleine transformation, sous l'influence de l'évolution rapide de la fonction publique. Il existe deux catégories de cours de gestion avancés pour les cadres supérieurs et les gestionnaires intermédiaires. La première réunit les cours de perfectionnement en gestion qui portent principalement sur les compétences clés et mènent à une vision et à une culture communes, et la seconde est axée surtout sur des fonctions de gestion spécifiques et les outils et techniques connexes. Pendant l'année qui vient, nous ajouterons à ce groupe trois nouveaux produits : un cours sur les concepts et les techniques dont peuvent se servir les cadres de direction pour encourager la tolérance; un aperçu de la gestion du risque dans la fonction publique et un cours sur le marketing dans la fonction publique.

Curriculum pour gestionnaires : fondements cherche à compléter la formation en gestion adaptée aux missions, mandats et plans d'activités des différents ministères. Il est conçu pour faire en sorte que les gestionnaires de la fonction publique, en tant que membres d'une communauté plus vaste, partagent une même vision des choses, un dessin commun et ainsi qu'un même fonds de connaissances sur l'administration publique. Les six premiers produits du programme ont été lancés avec succès en 2001-2002 et deux nouveaux cours sont en préparation : le premier sur l'amélioration du service dans le contexte du gouvernement en direct et le deuxième sur les concepts et les applications rattachés à la fonction moderne de contrôleur. Ces cours seront offerts dès le début de 2002-2003.

Tout au long de la période de planification, notre intention est de continuer à proposer un large éventail d'options d'apprentissage dans ce programme de base de sorte qu'il puisse évoluer en fonction des besoins changeants des gestionnaires. Il est utile que nous

sont toujours présents dans ce contexte. Ces questions ainsi que leur incidence sur la capacité du CCG d'élargir l'éventail de ses cours et d'élaborer d'autre matériel pédagogique sont abordées dans l'*Examen quinquennal et rapport au Parlement* (www.ccmd-ccg.gc.ca).

En général, le CCG prend le pouls de sa réussite grâce aux commentaires des participants et à des évaluations. Un bassin croissant de clients satisfaits, de nouveaux clients dirigés vers le CCG par des collègues et un nombre grandissant de cours offerts sont des indicateurs utiles. Le CCG comptera encore sur des évaluations et des sondages auprès de la clientèle pour jauger ses progrès dans ce domaine. Dans certains cas, il pourra avoir recours à d'autres instruments de mesure que nous signalerons au passage.

Cours en classe

Dans un souci d'étendre son action à tous les gestionnaires de la fonction publique et de satisfaire à la fois les besoins des organisations et ceux des gestionnaires, le CCG continuera de travailler à l'élaboration d'un programme de cours sur le leadership, l'administration publique et le perfectionnement professionnel.

Leadership

Le CCG jouit d'une solide réputation d'excellence dans le développement du leadership. En cet ère du savoir, où l'innovation et la créativité sont les garantes du succès, la capacité des gestionnaires de la fonction publique de prendre les rênes avec efficacité et inspiration constitue l'élément essentiel d'une culture qui encourage et nourrit l'innovation, et qui en profite. Pour soutenir les besoins des gestionnaires de la fonction publique en matière de leadership, le CCG intensifiera ses efforts pour devenir un fournisseur de choix auprès des ministères et organismes fédéraux qui cherchent à donner à leurs cadres et gestionnaires les aptitudes de leadership dont ils ont besoin pour mettre en œuvre et servir efficacement les priorités gouvernementales.

Le programme de leadership du CCG part de l'idée que le leadership recoupe de nombreuses compétences, y compris la maîtrise de soi, des relations interpersonnelles, de l'organisation et du contexte, en plus des compétences associées à la prise en charge du changement, à la création d'une culture d'apprentissage et aux organisations apprenantes, sans oublier la capacité d'imprimer une orientation stratégique. Un seul cours ne suffit pas à acquérir toutes les compétences dont un apprenant a besoin, et les cours du CCG sur le leadership sont répartis selon trois groupes en fonction des défis stratégiques que doit relever la fonction publique du Canada et des compétences dont devront faire preuve les cadres de direction pour réussir à l'avenir :

Devenir une organisation apprenante nécessite un engagement soutenu à l'égard des personnes et l'amélioration permanente du rendement grâce à une bonne dose d'idées nouvelles, de réflexion, de créativité et d'innovation. Comme nous l'avons mentionné dans la section précédente sur le Leadership dans l'apprentissage, le CCG n'a pas ménagé ses efforts pour assumer un rôle de leadership et faciliter la transformation de la fonction publique en organisation apprenante. Il poursuivra ce travail tout au long de la période de planification en continuant de soutenir le Comité des sous-ministres sur l'apprentissage et le développement et le Réseau des instituts d'apprentissage et de perfectionnement. Ces deux groupes sont d'importants moyens de promouvoir la culture de l'apprentissage dans toute la fonction publique et de sensibiliser les gestionnaires à l'importance de l'apprentissage continu.

Le Centre poursuivra également ses efforts pour relever sa réputation de centre d'excellence pour l'éducation des adultes en examinant les meilleures pratiques canadiennes et étrangères et en veillant à ce que ce savoir imprègne toutes les activités du CCG afin que tous puissent profiter des techniques de pointe en ce qui a trait à l'apprentissage et à l'éducation des adultes.

Résultat stratégique II : Transfert du savoir

Des gestionnaires capables de donner à la fonction publique les moyens de servir les intérêts du Canada et des Canadiens en cette ère du savoir.

Total des dépenses planifiées : 22 168 000 \$

En vue de préparer les gestionnaires à servir en cette ère du savoir, le CCG ne comptera pas ses efforts pour assurer le meilleur transfert possible du savoir en veillant à la pertinence, au caractère opportun et à l'accessibilité de ce savoir. À ces fins, le Centre utilisera un large éventail de moyens : des cours en classe, des événements d'apprentissage, l'apprentissage assisté par ordinateur, des programmes de perfectionnement professionnel et des publications. Pour plus de détails sur les activités du CCG, voir le site Web du Centre à l'adresse www.cmd-ccg.gc.ca.

Le principal défi de ces activités de transfert du savoir consistera à conserver des normes élevées de qualité dans une structure rentable, sans oublier de tenir compte d'éléments importants comme la pertinence, l'actualisation du contenu et la souplesse de réaction aux questions émergentes. Le fait de devoir fonctionner sur une base de recouvrement des coûts aura encore une incidence sur les décisions du Centre quant aux programmes offerts et aux investissements dans la conception et la mise en oeuvre, car des facteurs de risque

coopération internationale. Pour encourager ce partage, on prévoit une mise à niveau de la plate-forme électronique du groupe, sous les auspices du CCG, afin d'inclure jusqu'à dix modules thématiques fondés sur les expériences précédentes. Au fur et à mesure que la base de connaissances s'enrichira, tant en termes de portée que de profondeur, il deviendra de plus en plus intéressant d'établir une collaboration pour relier le système canadien et celui de la Banque mondiale. Partenaires travaillera aussi de concert avec le CCG pour accueillir un ensemble d'événements d'apprentissage à l'intention des sous-ministres et des sous-ministres adjoints sur des questions internationales.

Une évaluation du projet pilote Partenaires pour la coopération internationale sera effectuée en 2002-2003 pour le compte du Conseil du Trésor.

Développement du leadership

Le CCG poursuivra également ses efforts pour devenir un centre d'excellence dans les secteurs du leadership et du développement du leadership, ainsi qu'un centre du savoir sur les pratiques exemplaires dans ces domaines. Il cherchera à faire connaître :

- son expertise en leadership et en développement du leadership;
- ses connaissances des pratiques de pointe quant aux méthodes, produits et services de leadership, au Canada et à l'étranger;
- sa contribution à la base de connaissances dans ces domaines grâce à la création et à la diffusion de nouvelles pratiques.

La création et l'amélioration de cette expertise est un défi permanent pour le CCG, tout comme la nécessité d'adapter ces connaissances aux besoins, actuels ou prévus, des leaders de la fonction publique. Durant la période de planification, le Centre mènera des recherches visant à appuyer l'approche générale du CCG à l'égard du développement du leadership et à consolider sa réputation déjà excellente dans ce domaine.

Dans ses efforts pour développer le savoir et la compréhension des pratiques exemplaires à la grandeur du globe, le Centre n'oublie cependant pas le besoin d'élargir la capacité du Canada. Le CCG travaille actuellement au développement de produits canadiens sur le leadership à partir des meilleures pratiques au monde. Au cours au prochain exercice, il formera des Canadiens et des Canadiennes qui pourront ainsi donner un de ses principaux cours sur le leadership. Le leadership en période de transition, dont il a obtenu les droits de diffusion du Centre for Creative Leadership des États-Unis.

La fonction publique canadienne a la réputation d'être l'une des meilleures au monde. Par conséquent, un nombre croissant de pays cherchent à accéder à son savoir-faire et à ses pratiques exemplaires. Depuis déjà bon nombre d'années, l'administration fédérale a compris qu'elle devait trouver une réponse stratégique à cette demande en pleine croissance. Le programme Partenaires pour la coopération internationale du CCG satisfait ce besoin et constitue un des éléments importants qui permettront à la fonction publique canadienne de devenir une institution de calibre international capable de bien servir les Canadiens et les Canadiennes dans un contexte de mondialisation.

Ce partenariat à caractère bénévole a été établi en avril 2000. Plus de 40 ministères, organismes, tribunaux fédéraux et institutions parlementaires y participent actuellement. Le secrétariat du partenariat, hébergé par le CCG, a reçu l'autorisation du Conseil du Trésor pour un projet pilote de trois ans visant à soutenir les efforts des institutions membres pour définir des priorités stratégiques communes, partager l'information et les pratiques exemplaires, et travailler de concert aux projets internationaux. Partenaires se veut un guichet unique pour ceux qui désirent accéder au savoir-faire et aux connaissances du secteur public canadien et offre aux employés de l'État la possibilité de comparer et d'évaluer leurs pratiques à la lumière de celles de leurs collègues dans leur domaine de spécialisation. Les employés de l'État peuvent également tirer profit de l'expérience des autres pays en participant à des visites d'études, à des projets internationaux, à des tables rondes avec les ministères fédéraux et à un partage de l'information sur les pratiques exemplaires.

Pendant la période de planification, le programme encouragera un ciblage stratégique de ses activités, appuyé par un examen de la politique étrangère et des priorités en matière d'aide au développement international, effectué par de cadres supérieurs du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI) et de l'Agence canadienne de développement international (ACDI) ainsi que de hauts représentants des institutions partenaires. Plusieurs ministères participeront en outre à la mise en oeuvre des engagements du Canada en vertu du Sommet du Groupe des Huit (G-8) et du nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique, contribuant ainsi à l'approche stratégique globale.

Partenaires voudra en outre élargir sa capacité à titre d'organisme d'exécution dans le cadre de dix projets au plus sur la gouvernance ou la gestion publique auxquels participeront de nombreuses institutions fédérales et qui fonctionneront sur une base de recouvrement des coûts. On s'attend à accueillir jusqu'à quarante groupes en visite d'étude en 2002-2003.

Le partage du savoir est un des plus précieux avantages du programme Partenaires pour la

au programme Partenaires pour la coopération internationale. La partie ci-dessous comprend des renseignements plus détaillés sur les activités internationales prévues pendant la période de planification.

CCG International

Le CCG a mis sur pied un Programme international afin de devenir un centre d'excellence de calibre mondial dans les domaines de la gouvernance et de la gestion du secteur public, et d'ajouter une dimension internationale aux possibilités d'apprentissage qu'il offre aux employés de l'État canadiens. Un nouveau programme international de cours permettra à des étudiants étrangers de participer aux cours du CCG. Le CCG international organisera des visites d'études et des séminaires dans des pays en développement, et le personnel participera à des projets internationaux et à des événements d'apprentissage afin de renforcer les capacités du secteur public des pays en développement. Tout cela fera partie des programmes étrangers et d'aide au développement du Canada.

- Au cours de l'année qui vient, le CCG International insistera sur les éléments suivants :
- terminer une stratégie d'intégration des activités internationales aux programmes du CCG, y compris la création d'un réseau international d'institutions ayant une mission semblable à celle du CCG;
 - développer un système de gestion du savoir visant à créer, à recueillir et à diffuser le savoir international;
 - participer à des projets de partenariat;
 - offrir à des étudiants internationaux, sur une base de recouvrement des coûts, plus de 100 places dans les cinq cours suivants pour l'exercice 2002-2003 : Leadership : réflexion et action; Les défis de l'élaboration des politiques publiques; Leadership axé sur les résultats; Gouvernement électronique; La diversité : vision et action;
 - offrir à une clientèle internationale, sur une base de recouvrement des coûts, des cours du CCG sélectionnés, au Canada pendant l'été ainsi qu'à l'étranger pendant le reste de l'année.

les connaissances et le savoir-faire de personnes hautement qualifiées de la fonction publique, du milieu universitaire, du secteur privé et d'ailleurs. Ces personnes collaboreront à des projets de recherche et autres activités liées aux priorités du CCG. Comme nous l'avons mentionné dans la section sur la coordination des activités d'apprentissage, une des priorités du CCG au cours de l'exercice à venir sera d'élaborer une stratégie de partenariat avec les universités et les collèges communautaires. En outre, au cours des deux prochaines années, le Programme de charges d'études du CCG mènera à bien d'autres projets sur la gouvernance et la gestion publique dans des domaines comme :

- la transition des cadres (comment les personnes et les organisations composent avec la transition vers la retraite);
- le profil socio-démographique des sous-ministres et l'évolution de leurs fonctions;
- la relation entre les organismes de contrôle parlementaires, les députés et la fonction publique ainsi que la nécessité d'établir et d'entretenir un dialogue;
- les pratiques de pointe en gestion du savoir et de l'innovation;
- la nature des enquêtes publiques et des lois touchant les Autochtones.

C'est grâce à des commentaires et à l'évaluation des projets qu'on pourra juger de la valeur de ces projets, tant en fonction de la qualité de la recherche que de la contribution à l'avancement des connaissances dans les domaines de la gouvernance et de la gestion dans le secteur public. On évaluera également le modèle de recherche-action en vue de diffuser, tant au Canada qu'à l'étranger, le savoir-faire du Centre en ce qui a trait à la conception et à l'administration de la recherche-action sur des questions de gestion publique.

Le CCG continuera aussi de rassembler des enseignants et des chercheurs universitaires spécialistes de la gestion publique dans le cadre de son séminaire universitaire annuel. Cet événement favorisera le dialogue entre le Centre et les universitaires sur les développements, les changements et l'innovation dans la fonction publique. Le prochain séminaire portera surtout sur les principales politiques publiques, les priorités en matière de gestion (comme la réforme des ressources humaines), le contexte économique et l'avenir de la recherche en administration publique, y compris une mise à jour sur la recherche du CCG. Le séminaire universitaire est relié à la conférence John L. Manion, cette rencontre de grande renommée du CCG qui rassemble les universitaires les plus connus et les cadres supérieurs fédéraux, et met en vedette un praticien exceptionnel, canadien ou étranger, de l'administration publique. En 2002, cette personne sera le ministre sud-africain de la fonction publique et de l'administration.

L'an dernier, le Centre a modifié son approche de la recherche pour une recherche à plus long terme. Après avoir investi pendant deux ans dans la recherche exploratoire et la diffusion, le CCG en est venu à la conclusion qu'un des instruments clés pour la création de connaissances sur la gouvernance serait ses activités internationales et sa participation

même qu'ils ne soient formulés.

Recherche

Un des principaux moyens pour le CCG de créer un savoir pertinent en temps opportun est son programme de recherche-action. Ce programme rassemble, pour une courte période de temps, des praticiens, des universitaires et des experts qui se penchent sur des questions cruciales et pressantes pour les gestionnaires de la fonction publique. Ces projets génèrent des connaissances de pointe qui peuvent être utilisées immédiatement dans le milieu de travail et intégrées aux cours en classe, aux événements d'apprentissage ou aux produits d'apprentissage en direct. Les participants apprécient la possibilité de participer activement à la création de savoir ainsi que l'expérience de travail au sein d'une équipe diversifiée qui axe ses efforts vers l'atteinte d'un objectif commun. Un grand nombre de participants ont qualifié d'exceptionnelle cette occasion d'apprentissage.

La deuxième série de tables rondes de recherche-action du CCG est en cours. Elle porte sur les thèmes suivants :

- les valeurs, l'éthique et la reddition de comptes dans les secteurs des sciences et des politiques pour le domaine des sciences et des technologies;
- l'innovation dans la fonction publique;
- les mécanismes institutionnels pour la gestion horizontale;
- les services internes;
- le bien-être en milieu de travail.

Ces projets s'achèveront en 2001-2002 et on en diffusera les résultats au cours de l'exercice suivant sous la forme de documents imprimés, sur Internet et sur CD-ROM. Les résultats seront également intégrés aux cours offerts par le CCG.

Un des principaux défis pour le Centre sera d'améliorer l'efficacité du processus de recherche-action. Au cours de l'exercice 2002-2003, le CCG établira un nouveau cycle visant à lancer trois projets tous les six mois. Cela permettra d'augmenter la régularité de la diffusion de l'information et la souplesse de la réponse aux questions pressantes. Les trois premiers projets porteront :

- sur le bilinguisme et la langue de travail dans les institutions fédérales;
- sur l'établissement d'un inventaire des pratiques exemplaires dans la gestion des crises;
- sur les instruments et les processus d'apprentissage-action dans divers contextes.

Le CCG aura de plus en plus recours à son Programme de chargés d'études pour recueillir

respecter les priorités du CCG et les effets des activités de recouvrement des coûts sur l'accessibilité, ne sont toujours pas résolus.

Dans son *Examen quinquennal et rapport au Parlement* (www.cmd-ccg.gc.ca), le conseil d'administration plaide en faveur d'un juste équilibre entre le rôle du CCG en tant que fournisseur de services axés sur les besoins généraux de la fonction publique en matière de savoir et les priorités organisationnelles, et sa fonction de centre d'apprentissage s'efforçant de combler les besoins personnels de gestionnaires désireux d'apprendre. À cet égard, le conseil a annoncé son intention d'étudier, au cours de la prochaine année, divers modèles conçus pour des ministères ou des organismes, afin de discerner la façon dont le CCG pourrait le mieux répondre aux besoins personnels et collectifs des gestionnaires et les outiller pour relever leurs défis actuels, et de définir l'approche la plus appropriée pour l'avenir.

En plus d'évaluer à l'interne quelques-uns des enjeux clés touchant le CCG, le Groupe de travail sur la modernisation de la gestion des ressources humaines formulera, au cours de la période de planification, des recommandations dont on sait qu'elles influenceront sur le CCG, ses partenaires et toutes les activités de formation, de perfectionnement et d'apprentissage.

Dans l'attente de ces recommandations, le Centre poursuivra ses efforts pour se parfaire et agir à titre de maître d'œuvre dans la promotion d'une culture d'apprentissage. Au service de sa clientèle de gestionnaires, le CCG continuera d'élaborer des notions communes pour la gestion de la fonction publique, et mettra l'accent sur la transmission des habiletés et des compétences personnelles en leadership. Il s'assurera ainsi de l'excellence globale du cadre de gestion public. Ces efforts profiteront indirectement aux Canadiens et aux Canadiennes, car une saine gestion est essentielle au maintien de la qualité des services qui leur sont destinés.

Résultat stratégique I : Création du savoir

Un centre d'expertise de calibre mondial dans des domaines comme la gouvernance, la gestion du secteur public, l'apprentissage et le leadership.

Total des dépenses planifiées : 3 225 000 \$

Pour devenir un centre d'excellence dans les secteurs prioritaires de la fonction publique cernés dans ce résultat stratégique, il faut de la recherche, de l'innovation et du leadership. Un centre d'excellence doit non seulement se tenir au courant des toutes dernières connaissances et pratiques, mais également chercher à comprendre les pressions pour le changement et devancer ces pressions en se préparant à satisfaire les besoins avant

Pour sa part, le Réseau des instituts d'apprentissage et de perfectionnement a vu le jour afin de créer des liens entre les directeurs d'instituts responsables de l'administration générale des programmes d'apprentissage et de perfectionnement destinés à la fonction publique. Le Réseau fournit une tribune pour partager les connaissances, entreprendre des projets conjoints sur des sujets d'intérêt commun, documenter et diffuser les pratiques exemplaires, et proposer une méthode d'apprentissage plus intégrée. Il comporte actuellement 18 membres qui se rencontrent tous les mois. S'ils étaient appuyés, ces efforts pourraient aboutir à la création d'un portail et d'outils de mesure communs ainsi qu'à une cohésion, une information et une compréhension meilleures relativement aux investissements stratégiques que la fonction publique doit effectuer dans la formation, le perfectionnement et l'apprentissage.

Le CCG a défendu son point de vue quant à la nécessité d'opter pour une approche intégrée en matière d'apprentissage entre, d'une part, les universités et les collèges et, d'autre part, le milieu du travail - une approche qu'on aurait intérêt à promouvoir davantage dans la fonction publique. Le conseil d'administration a demandé au CCG d'élaborer une stratégie de partenariat avec les universités et les collèges, et ce, dès cette année en vue d'une mise en œuvre progressive sur cinq ans. Pour donner le coup d'envoi à ce projet, le CCG a recouru aux services d'un collaborateur émérite. Celui-ci aura pour mandat de faciliter l'établissement de liens avec les universités et les collèges, en collaboration étroite avec l'Association des universités et collèges du Canada et l'Association des collèges communautaires du Canada.

Contexte du CCG

Ces dernières années, le CCG s'est appliqué à jouer son rôle de leader en matière d'apprentissage et, visant une sensibilisation et des répercussions accrues, à atteindre de meilleurs résultats. Il y est parvenu malgré le déclin des contributions individuelles et l'augmentation des activités de recouvrement des coûts. *Le Rapport sur les plans et priorités* de l'an dernier a relevé le besoin de considérer des options de refinancement, notamment pour combler le besoin d'installations modernes et offrir de nouveaux programmes et des méthodes différentes (p. ex., des pièces réservées à des fins particulières, comme des amphithéâtres, des laboratoires d'informatique ou des salles de classe à distance).

De concert avec le Secrétaire du Conseil du Trésor, le CCG a mis au point une stratégie de financement pour pallier les contraintes du calendrier de recettes. Il a d'ailleurs reçu des fonds temporaires, pour la période de 2001-2002 à 2002-2003, afin de combler les besoins les plus urgents en matière d'apprentissage et de commencer à bâtir l'infrastructure nécessaire à l'apprentissage assisté par ordinateur. Toutefois, certains problèmes plus importants, comme l'espace, le niveau de financement approprié pour

Le conseil d'administration du CCG a fait part de son désir de voir celui-ci viser davantage que les activités de formation et de perfectionnement, et devenir le chef de file dans la transmission d'une nouvelle culture axée sur l'apprentissage, en osant remettre en question les méthodes actuelles et proposer des pratiques exemplaires. Dans son récent *Examen quinquennal et rapport au Parlement* (www.ccmd-ccg.gc.ca), présenté au Parlement au début de 2002, le conseil d'administration faisait valoir que le CCG serait appelé, tôt ou tard, à exercer un leadership encore plus important en matière d'apprentissage en raison de la position particulière qu'il tient, idéale pour devenir le fer de lance d'une culture d'apprentissage vivante. C'est aujourd'hui même que cette fonction pourrait s'avérer la plus importante, compte tenu de l'ascension rapide qu'on prévoit chez les gestionnaires, un phénomène appelé à s'amplifier en raison de la baisse de la mobilité interministérielle, de la création de plusieurs nouveaux organismes parallèles à la fonction publique, des tendances démographiques et du recrutement incontournable de ressources externes.

Le conseil d'administration a également reconnu qu'il serait impossible que le CCG puisse accomplir à lui seul la promotion de l'apprentissage dans la fonction publique. Dans le discours du Trône de janvier 2001, le gouvernement mentionnait que « le Canada ne réalisera son plein potentiel que dans la mesure où il investira à plein régime dans les compétences et le talent des Canadiens ». C'est la même logique qui s'applique à la fonction publique et à la vision du conseil d'administration : la fonction publique canadienne doit se poser en modèle auprès des autres employeurs, et être reconnue pour son engagement en faveur de l'innovation et de l'apprentissage permanent. Dans cette optique, le conseil d'administration n'a pas hésité à approuver le concept d'une approche intégrée pour la prestation de services de formation, de perfectionnement et d'apprentissage dans la fonction publique, voyant là un moyen privilégié de promouvoir une culture d'apprentissage et le développement du capital humain.

Coordination des activités

Suivant la direction indiquée par son conseil d'administration, le CCG s'efforce d'exercer son leadership dans la promotion d'une culture d'apprentissage en soutenant les efforts en ce sens dans la fonction publique. Le dernier *Rapport sur les plans et priorités* du Centre présentait les projets entrepris selon une approche collective, par l'intermédiaire du Comité des sous-ministres sur l'apprentissage et le développement, en plus de communiquer l'intention du CCG de maintenir des liens avec les instituts de formation des ministères et des organismes.

Depuis lors, le Comité sur l'apprentissage et le développement n'a pas arrêté la réflexion et a publié, en juin dernier, un *Rapport provisoire*, qu'on peut consulter à l'adresse : www.ccmd-ccg.gc.ca. Le CCG a conseillé et soutenu ce comité, et continuera de le faire tout au long de la présente période de planification, par des activités de recherche et d'administration.

Aperçu

Les programmes et les services du CCG forment un secteur d'activité cible sur :

- la création d'une culture d'apprentissage dans la fonction publique;
- le renforcement des compétences réflexives des gestionnaires de la fonction publique;
- la réponse aux besoins de formation, de perfectionnement et d'apprentissage de chacun des gestionnaires de la fonction publique.

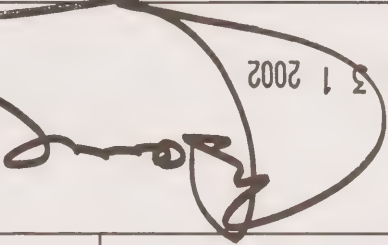
L'atteinte de ces objectifs est une condition *sine qua non* de succès dans l'économie du savoir d'aujourd'hui, où la création de richesses et le bien-être des citoyens sont tributaires des efforts personnels et de la faculté d'apprendre. L'apprentissage, perçu comme la clé de la réussite future des pays, se présente aujourd'hui comme un investissement sûr dans l'avenir de la fonction publique canadienne. C'est par lui, et les capacités qui en découlent, que notre pays pourra se doter d'une fonction publique haut de gamme, moderne et apte à lui promettre l'excellence dans la prestation de services et l'élaboration de politiques.

Le discours du Trône publié en janvier 2001 a déjà insisté sur l'importance d'une « fonction publique dont l'excellence est reconnue et qui possède les compétences requises dans une économie et une société fondées sur le savoir », s'engageant dans la voie de la modernisation pour veiller à ce que « l'innovation et le dynamisme [soient] les attributs d'une fonction publique à l'image de la diversité canadienne ». La présidente du Conseil du Trésor, M^{me} Lucienne Robillard, abondait dans le même sens dans son discours liminaire prononcé lors du Sommet de l'apprentissage - la toute première conférence de la fonction publique uniquement axée sur ses gens - en indiquant que « faire de la fonction publique du Canada une organisation axée sur l'apprentissage va au coeur de sa mission et de sa raison d'être. » (novembre 2001).

Leadership en matière d'apprentissage

Le CCG occupe une position de choix pour favoriser la transition de la fonction publique vers une organisation apprenante et, ce faisant, aider les gestionnaires de tous les échelons à relever les défis que posent l'administration, la gestion et la prestation des meilleurs services et conseils qui soient à l'intention des Canadiens et des Canadiennes en cette ère du savoir. Fondé en 1991 en tant que centre de perfectionnement en gestion, le CCG est le seul organisme dont la mission de formation, de perfectionnement et d'apprentissage des gestionnaires est enchâssée dans la loi.

Déclaration de la direction

MANAGEMENT REPRESENTATION/DÉCLARATION DE LA DIRECTION <i>Report on Plans and Priorities 2002-2003/Rapport sur les plans et les priorités de 2002-2003</i>	
I submit, for tabling in Parliament, the 2002-2003 Report on Plans and Priorities (RPP) for the Canadian Centre for Management Development.	Je présente, en vue de son dépôt au Parlement, le <i>Rapport sur les plans et les priorités</i> (RPP) de 2002-2003 du Centre canadien de gestion.
To the best of my knowledge, the information:	• accurately portrays the mandate, priorities, strategies and planned results of the Canadian Centre for Management Development; • is consistent with the disclosure principles contained in the <i>Guidelines for Preparing a Report on Plans and Priorities</i> ; • is comprehensive and accurate; • is based on sound underlying departmental information and management systems.
I am satisfied as to the quality assurance processes and procedures used for the RPP's production.	• Les ministres du Conseil du Trésor ont approuvé la structure de planification, de rapport et de responsabilisation (SPRR) sur laquelle s'appuie le document et qui sert de fondement à la reddition de comptes sur les résultats obtenus au moyen des ressources et des pouvoirs fournis.
The Planning and Reporting Accountability Structure (PRAS) on which this document is based has been approved by Treasury Board Ministers and is the basis for accountability for the results achieved with the resources and authorities provided.	• Je suis satisfaite des méthodes et des procédures d'assurance de la qualité qui ont été utilisées pour produire le RPP. • Les ministres du Conseil du Trésor ont approuvé la structure de planification, de rapport et de responsabilisation (SPRR) sur laquelle s'appuie le document et qui sert de fondement à la reddition de comptes sur les résultats obtenus au moyen des ressources et des pouvoirs fournis.
Name/Nom : 	Date : JAN 3 1 2002

MESSAGES ET DÉCLARATION DE LA DIRECTION

Message du Ministre

Dans une économie et une société du savoir, où l'innovation, la création de connaissances et l'apprentissage continu sont les garants du succès, le gouvernement du Canada mise énormément sur une fonction publique novatrice qui soit déjà dotée des compétences qu'on recherchera demain.

Le Centre canadien de gestion (CCG) joue un rôle de premier plan auprès des cadres de la fonction publique afin qu'ils adaptent et améliorent leurs compétences actuelles, et acquièrent celles qui s'imposent désormais pour bien servir les Canadiens et les Canadiennes dans l'ère du savoir. Le Centre est le seul organisme dont la mission de formation, de perfectionnement et d'apprentissage des gestionnaires est enchâssée dans la loi. Aussi occupe-t-il une position idéale pour assurer le leadership dans la transmission d'une culture organisationnelle vivante, axée sur l'acquisition continue du savoir.

Le conseil d'administration du CCG a récemment remis au Parlement son *Plan quinquennal*. Comme en témoignent les priorités et les enjeux cernés par le conseil d'administration, c'est un programme ambitieux que devra mettre en œuvre le CCG pour continuer de promouvoir une culture d'apprentissage dans la fonction publique, demeurer un centre d'excellence de réputation mondiale et soutenir les gestionnaires désireux de se perfectionner et de parfaire leurs aptitudes au profit des Canadiens et des Canadiennes. Je suis heureux de présenter le *Rapport sur les plans et les priorités* du CCG pour la période de 2002-2003 à 2004-2005.

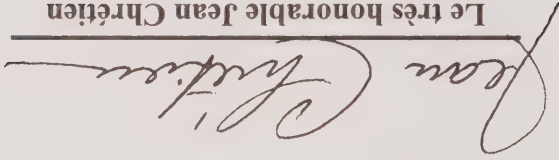
TABLE DES MATIÈRES

MESSAGES ET DÉCLARATION DE LA DIRECTION	1
Message	1
Déclaration de la direction	2
RAISON D'ÊTRE	3
Aperçu	3
Leadership en matière d'apprentissage	3
Coordination des activités	4
Contexte du CCG	5
Résultat stratégique I : Création du savoir	6
Recherche	7
CCG International	9
Partenaires pour la coopération internationale	10
Développement du leadership	11
Soutenir l'apprentissage	12
Résultat stratégique II : Transfert du savoir	12
Cours en classe	13
Événements d'apprentissage	16
Apprentissage assisté par ordinateur	17
Perfectionnement professionnel	18
ORGANISATION	21
Résultats stratégiques et secteur d'activités	21
Responsabilité	21
Dépenses prévues du CCG	22
ANNEXE A : INFORMATION FINANCIÈRE	23
Tableau A.1 : Résumé des paiements de transfert	23
Tableau A.2 : Source des recettes disponibles et non disponibles	23
Tableau A.3 : Coût net du programme pour l'exercice budgétaire	24
ANNEXE B : PROJETS HORIZONTAUX ET COLLECTIFS	25
Tableau B.1 : Création du savoir : projets horizontaux et collectifs	25

**Centre canadien
de gestion**

Budget des dépenses 2002-2003

Rapport sur les plans et les priorités


Le très honorable Jean Chrétien
Premier ministre du Canada

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses qui est déposé à la Chambre des communes par la présidente du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les rapports entre les principaux éléments du Budget principal des dépenses et le Plan de dépenses (qui figure dans le budget).

Partie II – Le Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en applications ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1^{er} mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

- 1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés au niveau des secteurs d'activité et portent également sur les objectifs, les initiatives et les résultats prévus; il y est fait également mention des besoins connexes en ressources pour une période de trois ans. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont déposés au printemps, pour renvoi aux comités qui l'ont ensuite rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.

- 2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables pour les ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

© Sa Majesté la Reine du Canada, représentée par

le ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux, 2002

En vente au Canada chez votre libraire local ou par la

poste auprès des Éditions du gouvernement du Canada (TPSGC)

Ottawa (Canada) K1A 0S9

Téléphone : 1-800-635-7943

Site Internet : <http://publications.tpsgc.gc.ca>

No. de catalogue BT31-2/2003-III-90

ISBN 0-660-61825-7



Centre canadien de gestion

Budget des dépenses
2002-2003

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités



Canadian Centre for Occupational Health and Safety

2002-2003
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities

Canada

ESTIMATES

CA1
FN
-E77

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of three parts:

Part I – The Government Expenditure Plan provides an overview of federal spending and summarizes both the relationship of the key elements of the Main Estimates to the Expenditure Plan (as set out in the Budget).

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before 1 March.

Part III – Departmental Expenditure Plans which is divided into two components:

- (1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail on a business line basis and contain information on objectives, initiatives and planned results, including links to related resource requirements over a three-year period. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are tabled in the spring and referred to committees, which then report back to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).
- (2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of accomplishments achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented by
the Minister of Public Works and Government Services, 2002

Available in Canada through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing (PWGSC)
Ottawa, Canada K1A 0S9

Telephone: 1-800-635-7943
Internet site: <http://publications.pwgsc.gc.ca>

Catalogue No. BT31-2/2003-III-74

ISBN 0-660-61796-X

Canadian Centre for Occupational Health and Safety

2002-2003

Estimates

Report on Plans and Priorities

Approved

A handwritten signature in dark ink, reading "Claudette Beaudin". The signature is fluid and cursive, with the first name "Claudette" and the last name "Beaudin" clearly distinguishable.

Minister of Labour

Table of Contents

Section I: Messages

- A. Minister's Message
- B. Management Representation Statement

Section II: Departmental Overview

- A. What's New
- B. Mandate, Roles and Responsibilities
- C. Departmental Objective
- D. Planning Context
- E. Departmental Planned Spending

Section III: Department Plans, Results, Activities and Resources

- A. Business Line Objective
- B. Business Line Description
- C. Key Results Commitments, Planned Results, Related Activities and Resources

Section IV: Financial Information

Table 1: Source of Respendable Revenue

Table 2: Net Cost of Program for the Estimates Year 2002-2003

Section V: Other Information

- A. Listing of Statutes and Regulations
- B. Publications
- C. Government-wide and Horizontal Initiatives

Section I: Messages

A. Minister's Message

The role of the Canadian Centre for Occupational Health and Safety (CCOHS) is to offer comprehensive information on workplace hazards and the various methods of preventing illnesses and injuries at work.

As Minister of Labour, I am pleased to present the Report on Plans and Priorities of the Canadian Centre for Occupational Health and Safety for 2002-2003.

CCOHS functions as a partnership between Canadian workers, employers, and the federal, provincial and territorial governments. The Centre was established in 1978 to promote the fundamental right of Canadians to a healthy and safe working environment.

Through additional collaborative projects and expanded use of the internet, CCOHS continues to increase the availability of services to all Canadians. CCOHS provides many useful products and services to assist individuals and companies to improve the safety of workplaces throughout Canada in order to prevent work-related injuries, illnesses or fatalities.

The Centre continues in its efforts to provide information and services dedicated to achieving the highest standards of safety and health in the workplace.

The Honourable Claudette Bradshaw, P.C., M.P.
Minister of Labour

B. Management Representation Statement

MANAGEMENT REPRESENTATION/DÉCLARATION DE LA DIRECTION **Report on Plans and Priorities 2002-2003/Un rapport sur les plans et les priorités**

I submit, for tabling in Parliament, the 2002-03 Report on Plans and Priorities (RPP) for the Canadian Centre for Occupational Health and Safety.

To the best of my knowledge the information:

- Accurately portrays the department's mandate, plans, priorities, strategies and planned results of the organization.
- Is consistent with the disclosure principles contained in the *Guidelines for Preparing a Report on Plans and Priorities*.
- Is comprehensive and accurate.
- Is based on sound underlying departmental information and management systems.
- I am satisfied as to the quality assurance processes and procedures used for the RPP's production.

The Planning and Reporting Accountability Structure (PRAS) on which this document is based has been approved by Treasury Board Ministers and is the basis for accountability for the results achieved with the resources and authorities provided.

Je présente, en vue de son dépôt au Parlement, le Rapport sur les plans et les priorités (RPP) de 2002-03 du Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail.

À ma connaissance les renseignements :

- Décrivent fidèlement les mandat, les plans, les priorités, les stratégies et les résultats escomptés de l'organisation.
- Sont conformes aux principes de divulgation de l'information énoncés dans les *Lignes directrices pour la préparation du Rapport sur les plans et les priorités*.
- Sont complets et exacts.
- Sont fondés sur de bons systèmes d'information et de gestion sous-jacents.
- Je suis satisfait des méthodes et des procédures d'assurance de la qualité qui ont été utilisées pour produire le RPP.

Les ministres du Conseil du Trésor ont approuvé la structure de planification, de rapport et de responsabilisation (SPRR) sur laquelle s'appuie le document et qui sert de fondement à la reddition de comptes sur les résultats obtenus au moyen des ressources et des pouvoirs fournis.

Name/Nom: _____

Date: _____

Section II: Departmental Overview

A. What's New

Through innovative collaborative arrangements, CCOHS was able to lead the development of new health and safety internet portals to expand the availability of occupational health and safety information. Canadians can now, more than ever before, easily obtain occupational health and safety information from Canadian and worldwide sources through these unique collaborative arrangements. CCOHS continues to work with various provincial and federal organizations to formulate and deliver innovative safety products to meet the diverse needs of Canadians.

B. Mandate, Roles and Responsibilities

Mandate

The Canadian Centre for Occupational Health and Safety (CCOHS) operates under the legislative authority of the *Canadian Centre for Occupational Health and Safety Act S.C., 1977-78, c. 29* which was passed by unanimous vote in the Canadian Parliament. The purpose of this Act is to promote the fundamental right of Canadians to a healthy and safe working environment by creating a national institute (CCOHS) concerned with the study, encouragement and co-operative advancement of occupational health and safety for the benefit of all working Canadians.

Roles and Responsibilities

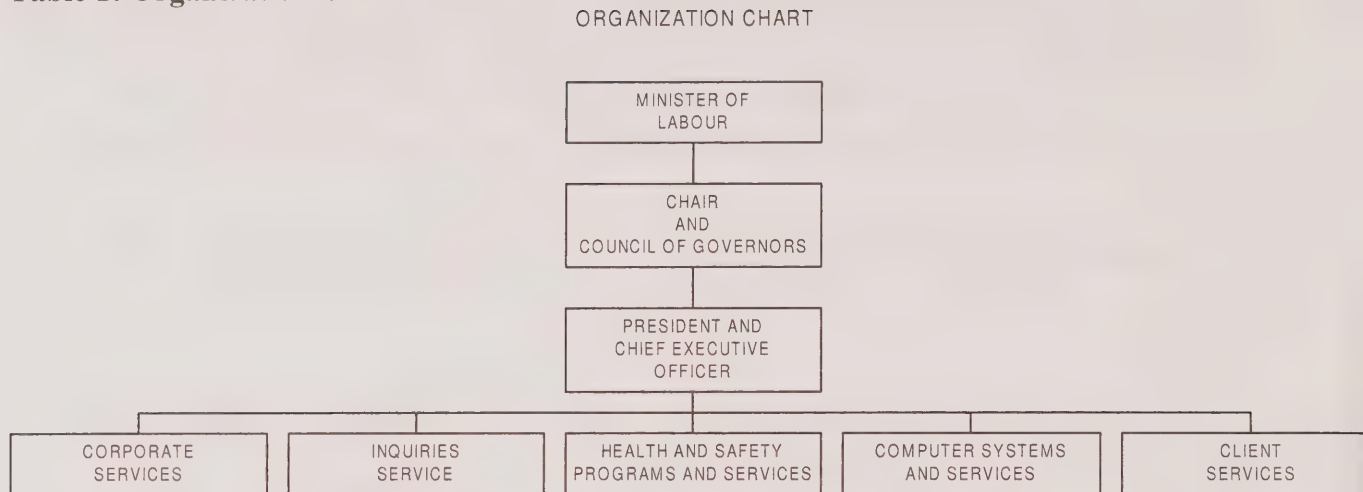
CCOHS is a source for unbiased technical information and expertise to support the efforts of governments, labour organizations, employers and individual Canadians to improve workplace safety and health.

Unbiased and credible occupational health and safety information is obtained from cooperation with Canadian and worldwide sources. This information, applied directly as received or interpreted by critical analysis, is used by CCOHS to provide Canadians with a confidential free and current occupational health and safety Inquiries Service.

The resources and funds for supporting and providing these Inquiries Services are derived from a combination of provincial, territorial and federal government funding and monies received from the creation, production and worldwide sales of fee-for-service and revenue generating occupational health and safety products and services.

CCOHS functions as an independent departmental corporation under Schedule II of the *Financial Administration Act* and is accountable to Parliament through the Minister of Labour.

Table 1: Organization Chart



C. Departmental Objective

To provide Canadians with information about occupational health and safety which is trustworthy, comprehensive, and intelligible. The information facilitates responsible decision-making, promotes improvements in the workplace, increases awareness of the need for a healthy and safe working environment, and supports occupational health and safety education and training.

Strategic Priorities

CCOHS is governed and directed by a tripartite Council of Governors comprised of members from labour, business and government leaders representing their respective constituents across Canada. The Council meets three times a year to review policy and monitor the progress of CCOHS. In January 1997, the Council adopted the following set of guiding principles for the Centre's future, which have been supported by federal, provincial and territorial Ministers responsible for occupational health and safety:

The *Canadian Centre for Occupational Health and Safety Act* allows the Centre to undertake a broad range of activities "to promote the fundamental right of Canadians to a healthy and safe working environment".

The Council of Governors intends these principles to guide the Centre for the short to mid term and to allow for continued growth in cost-recovery.

1. The Council reconfirms its support and commitment to the CCOHS and the valuable role the Centre provides to Canada's workers and employers.

Further, the Council recognizes the importance of its tripartite nature in governing the Centre.

The Centre is to continue to serve as a source of excellence for unbiased technical information and expertise to support labour, employers, and governments in maintaining safe and healthy workplaces.

The Centre is to continue to provide critical analysis and interpretation of occupational safety and health information.

Further, the three caucuses recognize the critical importance of maintaining a free inquiry service to support the right of working Canadians to a healthy and safe working environment.

2. The Council and the Centre shall communicate to respective Ministers regarding the excellence and role of the Centre in order to obtain broad public policy support and guidance.
3. The Council recognizes the high standard and non-partisan nature of the Centre's undertakings. It recommends the Centre continues in its consulting and research efforts, while meeting the test of fairness in a competitive world. Joint funding of projects that target key areas of information needs should be a special focus of these efforts.

The Council urges all governments and other organizations to consider the Centre as a potential source of consulting and research services.

4. The Council urges governmental and non-governmental organizations, including labour and employers, to work in partnership with the Centre to provide public access to the Centre's CD-ROM, Internet and other services.
5. The Council recommends the Centre consider the future possibility of gathering and disseminating occupational health and safety statistical information.
6. The Council recognizes that the Centre has become a national repository for MSDS, and efforts to encourage companies to continue to supply data sheets to the Centre will continue, where practicable and feasible.
7. The Council recommends that health and safety materials are available in the form most useful to the user, including hard copy.
8. The Council encourages the development of partnerships, tailored to specific jurisdictions, that enhance the visibility and distribution of CCOHS information. This could also include co-operation between various government inquiry services.

9. The Council recommends that jurisdictions and others systematically provide all technical, research, guidelines, codes of practice, and best practices to the Centre.

D. Planning Context

The pressing financial situation of CCOHS has been a demanding issue over the past 10 years. As a result of recommendations from the recent third party Evaluation and Cost Recovery Review, conducted in 2001, the recommended increase in the ongoing funding of CCOHS has been accepted by Treasury Board. This new level of funding will restore CCOHS' ability to fulfill its mandate and strategic objectives rather than focusing on continuous financial crisis. This change will mean financial stability for CCOHS.

The first step towards rebuilding program effectiveness will be the acquisition and upgrading of key infrastructure components and capabilities. The next step will be to focus on improving products and services for public service and cost recovery clients, with the overall goal of supporting Canadians to improve occupational safety and health in Canada. This additional investment in CCOHS will create the foundation for improvements in future stable program delivery for the benefit of Canadians.

E. Departmental Planned Spending

Table 2: Departmental Planned Spending

(\$ Thousands)	Forecast Spending 2001-02	Planned Spending 2002-3	Planned Spending 2003-4	Planned Spending 2004-5
Gross Program Spending:				
CCOHS	8,096	7,740	7,861	7,861
Less: Respendable revenue	5,841	5,841	5,841	5,841
Total Main Estimates	2,255	1,899	2,020	2,020
Adjustments:				
Supplementary Estimates Note 1	1,009	2,000	2,000	2,000
Net Planned Spending	3,264	3,899	4,020	4,020
Plus: Cost of Services Provided by other Departments or Agencies	320	320	320	320
Net Cost of Program	3,584	4,219	4,340	4,340
Full Time Equivalents	82	87	87	87

Note 1: Represents Supplementary Estimates 2001-2002

Note 1: Represents approved changes to funding bases not included in ARLU process for 2002-3 onwards

Section III: Departmental Plans, Results, Activities and Resources

A. Business Line Objective

To provide Canadians with information about occupational health and safety which is trustworthy, comprehensive, and intelligible. The information facilitates responsible decision making, promotes improvements in the workplace, increases awareness of the need for a healthy and safe working environment, and supports occupational health and safety education and training.

B. Business Line Description

The Canadian Centre for Occupational Health and Safety (CCOHS) is Canada's national institute which promotes the fundamental right of Canadians to a healthy and safe working environment. CCOHS is independent from other federal and provincial departments and maintains a tripartite (labour, business, and government) governing council to help insure that intelligible, unbiased information is delivered to Canadians and their workplaces. The public service delivery of this information is provided via a toll free telephone and Internet delivery based inquiries service. A fee-for-service operation is also provided using the latest print and electronic technology. Information is gathered from numerous Canadian and international health and safety institutions thereby providing Canadians with the most comprehensive, current, and reliable information. Basic free information services are offered to all Canadians. The fee-for-service business line is provided to Canadians and to more than 50 countries.

C. Key Results Commitments, Planned Results, Related Activities and Resources

Key Results Commitments	Planned Results	Related Activities	Resources (\$ in millions)			
			2002-2003	2003-2004	2004-2005	
a national centre dedicated to the advancement and dissemination of unbiased information on occupational health and safety	➤ level of satisfaction with free inquiries service	➤ Provision of a free inquiries service via telephone, fax and e-mail	➤ \$1.2	➤ \$1.2	➤	➤ \$1.2
	➤ increase the availability of health and safety resources for Canadians	➤ Utilize the internet to provide service to Canadians	➤ \$2	➤ \$2	➤	➤ \$2
	➤ world wide recognition as a leading contributor to the advancement of occupational health and safety	➤ Participate in collaborative projects with international organizations and sell products world wide	➤ \$3	➤ \$3	➤	➤ \$3
	➤ level of satisfaction/confidence by labour, business and all levels of government in the quality and impartiality of the Centre	➤ Seek ongoing input through Council representation and participation in safety related organizations	➤ \$.02	➤ \$.02	➤	➤ \$.02
	➤ increase the recognition of occupational health and safety as an important issue in educational institutions	➤ Promote health and safety through the academic support program, collaborative projects and other youth initiatives	➤ \$.2	➤ \$.2	➤	➤ \$.2

Section IV: Financial Information

Table 1: Source of Respendable Revenue

(\$thousands)	Forecast Revenue 2001-2002	Planned Revenue 2002-2003	Planned Revenue 2003-2004	Planned Revenue 2004-2005
CCOHS	5,841	5,841	5,841	5,841
Total Credited to the Vote	5,841	5,841	5,841	5,841

Table 2: Net Cost of Program for the Estimates Year 2002-2003

Gross Planned Spending	7,740
Plus:	
<i>Services Received without Charge</i>	
Accommodation provided by PWGSC	320
Workers' Compensation coverage provided by Human Resources Development Canada	-
Salary and associated costs of legal services provided by Justice Canada	-
	320
Total Cost of Program	8,060
Plus: approved funding not included in ARLU process	2,000
Less:	
Revenue Credited to the Vote	5,841
Revenue Credited to the CRF	-
Net Cost of Program	4,219
2002-3 Estimated Net Program Cost	4,219

Section V: Other Information

A. Listing of Statutes and Regulations

Canadian Centre for Occupational Health and Safety Act (R.S. 1985, c. C-13)

B. Publications

The following reports are available at: www.ccohs.ca/about

Canadian Centre for Occupational Health and Safety Annual Report

Departmental Performance Report

Program Evaluation and Cost Recovery Study: Assessing the Canadian Centre for Occupational Health and Safety

C. Government-wide and Horizontal Initiatives

Horizontal Initiative	Goal of Initiative	Planned Results
Modern Comptrollership Initiated in 2002 Assessment in DPR 2002-2003	The goal of this initiative is to improve management practices and the stewardship of public resources resulting in effective decision making	<ul style="list-style-type: none">• Completion of the Capacity Assessment Report• Completion of an Action Plan

B. Publications

Les rapports suivants se trouvent à cette adresse : <http://www.cchst.ca/ccohs/about.html>
Rapport annuel du Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail
Rapport ministériel sur le rendement
Évaluation de programme et étude de recouvrement des coûts : évaluation du Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail

C. Initiatives horizontales et à l'échelle du gouvernement

Initiative horizontale	But de l'initiative	Résultats escomptés
Fonction moderne du contrôleur en 2002 Évaluation dans le RMR de 2002-2003	Cette initiative a pour but d'améliorer les pratiques de gestion et la gérance des ressources publiques, ce qui contribuera à la prise de décisions responsables.	<ul style="list-style-type: none">• Production du rapport d'évaluation des capacités• Production d'un plan d'action

Partie IV : Renseignements financiers

Tableau 1 : Source de recettes disponibles

	Prévisions	Recettes	Recettes	Recettes
(en milliers de dollars)	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005
CCHST	5 841	5 841	5 841	5 841
Total porté au crédit	5 841	5 841	5 841	5 841

Tableau 2 : Coût net du programme selon le budget des dépenses 2002-2003

Dépenses prévues	7,740
Plus :	
Services reçus sans frais	
Locaux fournis par TPSGC	320
Régime d'indemnisation des accidents de travail fourni par	
Développement des ressources humaines Canada	-
Salaire et frais connexes de services juridiques	
assumés par Justice Canada	-
Coût total du programme	8,060
Plus : financement approuvé non compris dans le processus MJANR	2,000
Moins :	
Recettes portées au crédit	5,841
Recettes portées au Trésor	-
Coût net du programme	4,219
Coût net du programme estimé pour 2002-2003	4,219

Partie V : Autres renseignements

A. Liste des lois et des règlements

Loi sur le Centre canadien d'hygiène et de sécurité(L.R.C. 1985, chap. C-13)

C. Principaux engagements en matière de résultats, résultats escomptés, activités et ressources connexes

Principaux engagements en matière de résultats	Résultats escomptés	Activités connexes	Ressources (en millions de dollars)		
			2002-2003	2003-2004	2004-2005
Centre national se consacrant à l'enrichissement et à la diffusion d'une information objective sur la santé et la sécurité au travail.	➤ Niveau de satisfaction envers le service de renseignements gratuit	➤ Fournir des renseignements gratuits par téléphone, par fax et par courrier électronique	➤ 1,2 \$	➤ 1,2 \$	➤ 1,2 \$
	➤ Accès accru des Canadiens aux ressources en santé et en sécurité	➤ Fournir des services par Internet aux Canadiens	➤ 0,2 \$	➤ 0,2 \$	➤ 0,2 \$
	➤ Reconnaissance mondiale pour sa contribution de premier ordre à l'avancement de la santé et de la sécurité au travail	➤ Participer à des projets conjoints avec des organisations internationales et vendre des produits dans le monde entier	➤ 0,3 \$	➤ 0,3 \$	➤ 0,3 \$
	➤ Niveau de satisfaction/confiance des travailleurs, des entreprises et de tous les ordres de gouvernement à l'égard de la qualité et de l'impartialité du CCHST	➤ Solliciter en permanence les commentaires des autres intervenants par l'entremise du Conseil et en participant aux activités des organismes s'occupant de la sécurité	➤ 0,02 \$	➤ 0,02 \$	➤ 0,02 \$
	➤ Reconnaissance accrue de l'importance de la santé et de la sécurité au travail dans les établissements d'enseignement	➤ Promouvoir la santé et la sécurité grâce au programme de soutien à l'éducation, à des projets conjoints et autres initiatives destinées à la jeunesse	➤ 0,2 \$	➤ 0,2 \$	➤ 0,2 \$

Partie III : Plans, résultats, activités et ressources du Ministère

A. Objectif du secteur d'activité

Fournir aux Canadiens une information fiable, détaillée et intelligible sur la santé et la sécurité au travail, information qui facilite la prise de décisions responsables, qui favorise l'amélioration du milieu de travail, qui sensibilise les intéressés à la nécessité d'assurer un environnement de travail sain et sécuritaire et qui forme les assises des programmes d'éducation et de formation en matière de santé et de sécurité au travail.

B. Description du secteur d'activité

Le Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail (CCHST) est l'institut national du Canada chargé de promouvoir le droit fondamental des Canadiens à un milieu de travail sain et sécuritaire. Le CCHST est indépendant des autres ministères fédéraux et provinciaux. Il maintient un conseil des gouverneurs tripartite (travailleurs, employeurs, gouvernements) pour assurer la communication d'une information compréhensible et objective aux Canadiens dans leurs lieux de travail. La prestation de cette information au public est assurée d'une part grâce à un service de renseignements accessible au moyen d'une ligne téléphonique sans frais et par Internet, et d'autre part grâce à un service payant qui fait appel à la plus récente technologie électronique et sur papier. L'information est fournie par de nombreux organismes canadiens et mondiaux voués à la santé et à la sécurité au travail, ce qui met à la disposition des Canadiens l'information la plus détaillée, la plus actuelle et la plus fiable qui soit. Le service de renseignements de base est offert gratuitement à tous les Canadiens. Le service payant est offert au Canada et dans plus de 50 pays.

9. Le Conseil recommande que les gouvernements et autres entités fournissent systématiquement au CCHST tous les renseignements suivants : informations techniques, recherches, codes de pratique et pratiques exemplaires.

D. Contexte de planification

La situation financière du CCHST pose problème depuis dix ans. Le Conseil du Trésor a ainsi approuvé une augmentation du financement du CCHST telle qu'il a été recommandé dans le cadre de la récente évaluation de programme et de la récente étude de recouvrement des coûts indépendantes, qui ont eu lieu en 2001. Grâce à ce niveau de financement, le CCHST est à nouveau capable de remplir son mandat et de réaliser ses objectifs stratégiques plutôt que de devoir s'attaquer continuellement à ses difficultés financières. Ce changement signifiera la stabilité financière pour le CCHST.

La première étape de la restauration de l'efficacité du programme consistera à acquérir et à actualiser les composantes et les capacités de l'infrastructure. L'étape suivante consistera à améliorer les produits et services offerts gratuitement au public et ceux qui sont offerts selon le principe de recouvrement de coûts, ceci dans le but global d'aider les Canadiens à améliorer la santé et la sécurité au travail. Cet investissement supplémentaire dans le CCHST servira de base pour améliorer et stabiliser l'exécution du programme du CCHST pour le bien des Canadiens.

E. Dépenses prévues du ministère

Tableau 2 : Dépenses prévues

Prévisions de dépenses	Dépenses prévues	Dépenses prévues	Dépenses prévues
2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005

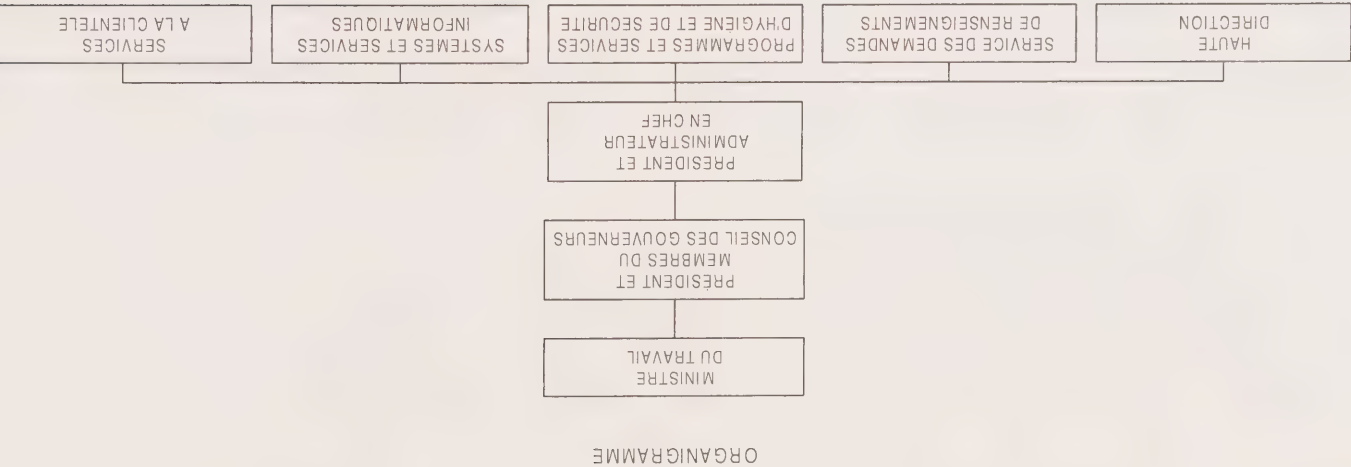
(en milliers de dollars)

Dépenses brutes du programme			
CCHST	8,096	7,740	7,861
Moins : recettes disponibles	5,841	5,841	5,841
Total du budget principal des dépenses	2,255	1,899	2,020
Ajustements :			
Crédits supplémentaires moins réductions des recettes 1	1,009	2,000	2,000
Dépenses prévues nettes	3,264	3,899	4,020
Plus : coûts des services fournis par d'autres ministères ou organismes gouvernementaux	320	320	320
Coût net du programme	3,584	4,219	4,340
Équivalents à temps plein	82	87	87

1 Représente les crédits supplémentaires moins les prévisions révisées de recettes pour 2001-2002
1 Représente les modifications approuvées aux bases de financement non comprises dans le processus MJANR pour 2002-2003 et les exercices ultérieurs

- Le CCHST doit continuer à représenter une excellente source impartiale de renseignements techniques et d'expertise sur laquelle les travailleurs, les employeurs et les gouvernements peuvent s'appuyer pour assurer la santé et la sécurité en milieu de travail.
- Le CCHST doit continuer à fournir une analyse et une interprétation critiques de l'information relative à la santé et à la sécurité au travail.
- De plus, les trois groupes qui composent le Conseil reconnaissent l'importance cruciale de maintenir la gratuité du Service des demandes de renseignements afin de maintenir le droit fondamental des Canadiens à un environnement de travail sain et sécuritaire.
2. Le Conseil et le CCHST devront faire valoir aux ministres responsables la qualité et l'importance du rôle que joue le CCHST afin d'obtenir un large soutien au niveau des politiques et des directives gouvernementales.
 3. Le Conseil reconnaît la grande qualité et la nature impartiale des activités du CCHST. Il recommande que le CCHST poursuive ses efforts de consultation et de recherche, tout en relevant le défi de l'impartialité dans un monde compétitif. Le financement conjoint de projets qui ciblent les domaines clés en matière de besoins d'information devraient faire l'objet d'efforts spéciaux de la part du CCHST.
- Le Conseil recommande vivement à tous les gouvernements et aux autres organisations de considérer le CCHST comme une source possible de services de consultation et de recherche.
4. Le Conseil recommande vivement aux organisations gouvernementales et non gouvernementales, notamment les organisations syndicales et patronales, de collaborer avec le CCHST en vue de permettre l'accès public aux CD-ROM, au site Internet et aux autres services du CCHST.
 5. Le Conseil recommande au CCHST d'envisager la possibilité de recueillir et de diffuser des renseignements statistiques sur la santé et la sécurité au travail.
 6. Le Conseil reconnaît que le CCHST est devenu un répertoire national pour les fiches techniques sur la sécurité des substances (FTSS), et qu'il doit poursuivre ses efforts en vue d'encourager les entreprises à lui soumettre leurs fiches techniques dans la mesure du possible.
 7. Le Conseil recommande que le matériel sur la santé et la sécurité au travail soit disponible sous la forme la plus pratique qui soit pour l'utilisateur, y compris sous forme de document papier.
 8. Le Conseil encourage le CCHST à établir des partenariats adaptés aux entités qui en feront partie afin de promouvoir la visibilité et la diffusion de l'information du CCHST. Ces partenariats pourraient prendre la forme d'une coopération entre les divers services de renseignements des gouvernements.

Tableau 1 : Organigramme



C. Objectif du ministère

Fournir aux Canadiens des renseignements complets, intelligibles et fiables sur la santé et la sécurité au travail. Cette information facilite les prises de décisions judicieuses, favorise les améliorations dans les lieux de travail, sensibilise le public à la nécessité de jouer d'un environnement de travail sain et sécuritaire, et soutient l'éducation et la formation en matière de santé et de sécurité au travail.

Priorités stratégiques

Le CCHST est régi et dirigé par un conseil des gouverneurs tripartite. Ce dernier est composé de travailleurs, d'employeurs et de leaders gouvernementaux représentant leurs électors et respectifs au Canada. Le Conseil se réunit trois fois par année pour examiner les politiques et évaluer les travaux du CCHST. En janvier 1997, Le Conseil a formulé les principes directeurs suivants pour l'avenir du CCHST, lesquels ont reçu l'appui des ministres fédéraux, provinciaux et territoriaux responsables de la santé et de la sécurité au travail :

La Loi sur le Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail autorise le CCHST à entreprendre une large gamme d'activités afin de « promouvoir le droit fondamental des Canadiens à un environnement de travail sain et sécuritaire ».

Le Conseil des gouverneurs veut que ces principes directeurs servent de guide au CCHST à court et à moyen terme et qu'ils lui permettent d'avancer sur la voie du recouvrement des coûts.

1. Le Conseil réaffirme l'engagement qu'il a pris d'appuyer le CCHST et le rôle utile que celui-ci joue auprès des travailleurs et des employeurs canadiens. Par ailleurs, le Conseil reconnaît l'importance de sa structure tripartite pour la régie du CCHST.

Partie II : Vue d'ensemble du ministère

A. Quoi de neuf ?

Grâce à des accords de collaboration novateurs, le CCHST a été capable de diriger la création de nouveaux portails Internet pour étendre la disponibilité des renseignements sur la santé et la sécurité au travail. Les Canadiens peuvent ainsi obtenir plus facilement que jamais des renseignements sur la santé et la sécurité au travail à partir de sources canadiennes et internationales. Le CCHST continue à collaborer avec divers organismes provinciaux et fédéraux pour concevoir et fournir des produits sur la sécurité afin de répondre aux besoins divers des Canadiens.

B. Mandat, rôles et responsabilités

Mandat

Le Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail (CCHST) est régi par la *Loi sur le Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail* (L.R.C. 1977-1978, chap. 29), qui a été adoptée à l'unanimité par le Parlement du Canada. Cette loi vise à promouvoir le droit fondamental des Canadiens à un environnement de travail sain et sécuritaire; elle a permis de créer un institut national (le CCHST) chargé d'étudier et de favoriser, notamment dans un cadre coopératif, la santé et la sécurité au travail pour le bien de tous les travailleurs canadiens.

Rôle et responsabilités

Le CCHST est une source d'expertise et d'information technique indépendante qui appuie les efforts que déploient les gouvernements, les organisations syndicales, les employeurs et les particuliers afin d'améliorer la sécurité et la santé au travail.

La collaboration entre les sources canadiennes et internationales permet au CCHST d'obtenir des renseignements objectifs et dignes de foi sur la santé et la sécurité au travail. Le CCHST se sert de ces renseignements tels qu'ils lui parviennent ou après analyse critique pour fournir aux Canadiens un service de renseignements confidentiel, gratuit et à jour sur la santé et la sécurité au travail.

Les ressources et les fonds qui servent à fournir ce service de renseignements proviennent d'une part des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux et, d'autre part, de la création, de la production et de la commercialisation à l'échelle mondiale de produits et de services d'information producteurs de recettes en matière de santé et de sécurité au travail.

Le CCHST est, selon l'Annexe II de la *Loi sur la gestion des finances*, un établissement public indépendant qui est comptable au Parlement par l'entremise de la ministre du Travail.

B. Déclaration de la direction

<p>MANAGEMENT REPRESENTATION/DÉCLARATION DE LA DIRECTION</p> <p>Report on Plans and Priorities 2002-2003/Rapport sur les plans et les priorités 2002-2003</p>	
<p>I submit, for tabling in Parliament, the 2002-03 Report on Plans and Priorities (RPP) for the Canadian Centre for Occupational Health and Safety.</p> <p>To the best of my knowledge the information:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Accurately portrays the department's mandate, plans, priorities, strategies and planned results of the organization. • Is consistent with the disclosure principles contained in the <i>Guidelines for Preparing a Report on Plans and Priorities</i>. • Is comprehensive and accurate. • Is based on sound underlying departmental information and management systems. • I am satisfied as to the quality assurance processes and procedures used for the RPP's production. <p>The Planning and Reporting Accountability Structure (PRAS) on which this document is based has been approved by Treasury Board Ministers and is the basis for accountability for the results achieved with the resources and authorities provided.</p>	<p>Je présente, en vue de son dépôt au Parlement, le Rapport sur les plans et les priorités (RPP) de 2002-2003 du Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail.</p> <p>À ma connaissance, les renseignements :</p> <ul style="list-style-type: none"> • décrivent fidèlement les mandats, les plans, les priorités, les stratégies et les résultats escomptés de l'organisation. • sont conformes aux principes de divulgation de l'information énoncés dans les <i>Lignes directrices pour la préparation du Rapport sur les plans et les priorités</i>. • sont complets et exacts. • sont fondés sur de bons systèmes d'information et de gestion sous-jacents. • je suis satisfait des méthodes et des procédures d'assurance de la qualité qui ont été utilisées pour produire le RPP. <p>Les ministres du Conseil du Trésor ont approuvé la structure de planification, de rapport et de responsabilité (SPRR) sur laquelle s'appuie le document et qui sert de fondement à la reddition de comptes sur les résultats obtenus au moyen des ressources et des pouvoirs fournis.</p>
<p>Name/Nom: <u>Ken Hing</u></p> <p>Date: <u>January 29, 2003</u></p>	

Partie I : Messages

A. Message de la ministre

Le rôle du Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail (CCHST) consiste à offrir au public des renseignements complets sur les risques en milieu de travail et les différentes façons de prévenir les maladies et les blessures au travail.

En ma qualité de ministre du Travail, je suis heureuse de présenter le Rapport sur les plans et les priorités du CCHST pour l'exercice financier 2002-2003.

Le CCHST fonctionne sous forme d'un partenariat entre les travailleurs et les employeurs canadiens, le gouvernement fédéral, et les gouvernements provinciaux et territoriaux. Le CCHST a été fondé en 1978 pour promouvoir le droit des Canadiens à un environnement de travail sain et sécuritaire.

En entreprenant davantage de projets concertés et en étendant l'utilisation d'Internet, le CCHST continue à accroître la disponibilité de ses services aux Canadiens. Le CCHST fournit de nombreux produits et services utiles aux particuliers et aux entreprises pour les aider à améliorer la sécurité des lieux de travail au Canada et ainsi à prévenir les blessures, les maladies ou les décès liés au travail.

Le CCHST continuera à s'efforcer de fournir des renseignements et des services qui contribuent à l'atteinte des normes de santé et de sécurité des plus élevées qui soient en milieu de travail.

L'honorable Claudette Bradshaw, C. P., députée
Ministre du Travail

Table des matières

Partie I : Messages

- A. Message de la ministre
- B. Déclaration de la direction

Partie II : Vue d'ensemble du Ministère

A. Quoi de neuf?

B. Mandat, rôle et responsabilités

C. Objectif du ministère

D. Contexte de planification

E. Dépenses prévues du ministère

Partie III : Plans, résultats, activités et ressources du Ministère

A.

Objectif du secteur d'activité

B.

Description du secteur d'activité

C.

Principaux engagements en matière de résultats, résultats escomptés, activités et ressources connexes

Partie IV : Renseignements financiers

Tableau 1 : Source de recettes disponibles

Tableau 2 : Coût net des programmes selon le budget des dépenses de 2002-2003

Partie V : Autres renseignements

A.

Liste des lois et des règlements

B.

Publications

C. Initiatives horizontales et à l'échelle du gouvernement

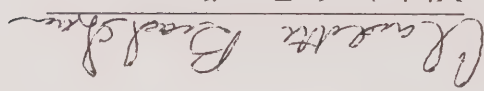
Centre canadien
d'hygiène et de
sécurité au travail

Exercice financier de 2002-2003

Budget des dépenses

Rapport sur les plans et les priorités

Approuvé


Ministère du Travail

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses qui est déposé à la Chambre des communes par la présidente du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les rapports entre les principaux éléments du Budget principal des dépenses et le Plan de dépenses (qui figure dans le budget).

Partie II – Le Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en applications ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1^{er} mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

- 1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés au niveau des secteurs d'activité et portent également sur les objectifs, les initiatives et les résultats prévus; il y est fait également mention des besoins connexes en ressources pour une période de trois ans. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont déposés au printemps, pour renvoi aux comités qui font ensuite rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.

- 2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables pour les ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

© Sa Majesté la Reine du Canada, représentée par le ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux, 2002

En vente au Canada chez votre librairie local ou par la poste auprès des Éditions du gouvernement du Canada (TPSGC)
Ottawa (Canada) K1A 0S9

Téléphone : 1-800-635-7943
Site Internet : <http://publications.fpsgc.gc.ca>

No. de catalogue BT31-2/2003-III-74

ISBN 0-660-61796-X



Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail

Budget des dépenses
2002-2003

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités



3 1761 11548463 6